

ANA EDUARDA GOMES CARVALHO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
**Assistente de Direção no Grupo Kapital**



ANA EDUARDA GOMES CARVALHO

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO** **Assistente de Direção no Grupo Kapital**

**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira**  
**Ramo Área Comercial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professor Doutor Fernando Perna

[fperna@ualg.pt](mailto:fperna@ualg.pt)

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Universidade do Algarve

e supervisionado por *Don* Diego Jiménez Peñarrubia  
Grupo Kapital Madrid, Espanha



*“Não sei quantas almas tenho.  
Cada momento mudei.  
Continuamente me estranho.  
Nunca me vi nem achei.  
De tanto ser, só tenho alma.  
Quem tem alma não tem calma.”*

(Fernando Pessoa)



## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura: .....

Nome: Ana Eduarda Gomes Carvalho

Data: 31/05/2018

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

**©Copyright:** (Ana Eduarda Carvalho)

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.



Mamã, a minha formação como profissional não poderia ter sido concretizada sem o teu apoio incondicional. No decorrer da minha vida, proporcionaste-me, além de todo o teu carinho e amor, o conhecimento da integridade e da perseverança e ensinaste-me a procurar sempre em Deus a força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de te dedicar o presente trabalho académico e de reconhecer, toda a minha gratidão e amor.



## Agradecimentos

O relatório em seguida apresentado é o culminar de dois anos de estudo, dedicação, crescimento e de experiências inexplicáveis.

No decorrer do primeiro ano deste ciclo de estudos, no Algarve, tive a oportunidade de conhecer professores, colegas e amigos incríveis que me ajudaram a colmatar as saudades de casa.

Seria impossível citar todos os nomes que contribuíram para a conclusão de mais esta etapa. Pois todos, absolutamente todos, que de algum modo se cruzaram comigo ao longo desta caminhada foram essenciais e marcaram esta experiência. Contudo, e correndo o risco de cometer alguma injustiça, passo a agradecer em especial:

Aos meus companheiros de mestrado e de residência, o meu sincero obrigada, pelas noites de estudo e de farra, e pela amizade sincera.

À Professora Doutora Célia Ramos, pela dedicação, disponibilidade, palavras de incentivo e, principalmente por me auxiliar na procura do caminho certo.

Ao Professor Doutor Fernando Perna, por me dar a honra de ser orientador deste estágio, pela sua incrível capacidade de descomplicar e pela a sua boa disposição. Sem o seu apoio e contributo não teria conseguido concluir este mestrado.

Ao Grupo Kapital Madrid por ter acreditado e investido em mim, proporcionando-me este mundo de experiências. Serei eternamente grata a *Don Luis Miguel Lopez* e a *Don Jose Román Lopez*.

A todos os colegas, que no decorrer destes oitos meses me ajudaram a ultrapassar todas as barreiras, se esforçaram por entender o meu, por vezes, portunhol, sempre com uma paciência e dedicação irrepreensível.

Deixo um especial obrigada à *Doña Pilar Romero*, pela paciência e incentivo, por nunca deixar que um dos meus porquês ficasse sem resposta. Sem o seu apoio incondicional, esta experiência não teria sido tão gratificante. Muito obrigada por acreditar em mim desde o primeiro minuto, por me defender e valorizar, por me dar autonomia e aceitar as minhas sugestões.

A *Don Diego Jiménez Peñarrubia*, supervisor deste estágio, gostaria de agradecer por ter aceite enfrentar este desafio junto comigo, pela boa disposição, pela sua disponibilidade, pelas palavras de incentivo, pelos esclarecimentos culturais, e principalmente por acreditar em mim desde o primeiro dia.



À Letícia, por ter sido o meu maior pilar, o meu porto seguro em Madrid, a minha companheira de viagem, de escritório, de estudo, enfim, não tenho palavras para descrever tudo que fizeste por mim. Muito obrigada, pelo colo, por me apoiares em todos os momentos, por ficares sempre do meu lado, pelas horas de estudos, por, desde o primeiro minuto, me teres feito sentir como membro da equipa. *Muchas gracias niña te echaré de menos!*

Por fim, gostaria de agradecer à minha família, que apesar de longe não esteve ausente. Pelo apoio incondicional e por todos os sacrifícios que fizeram para que este sonho se tornasse realidade. Todo o meu esforço e dedicação é feito a pensar em vocês, com todo o amor e carinho. Espero que neste momento tenham um milésimo do orgulho em mim do que eu sinto por ser vossa filha.



## Resumo

O presente relatório de estágio, elaborado com vista à obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira, pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, analisa reflexivamente o estágio desenvolvido no Grupo Kapital, em Madrid, Espanha.

A metodologia adotada foi revisão de literatura, enquadrando o ócio noturno na Indústria de Viagens e Turismo. De seguida, caracteriza-se o grupo e as empresas que o constituem, assim como a sua estrutura organizacional e a estratégia de internacionalização e de negócio adotadas.

Durante oito meses, a estagiária, desempenhou a função de assistente de direção, auxiliando nos departamentos de: Recursos Humanos; Financeiro e Logística e Contabilidade. Tendo ainda a oportunidade de observar o funcionamento do departamento Comercial e de Marketing. Descrevendo e analisando as atividades realizadas, pôde sugerir melhorias, as quais, na sua maioria, foram implementadas aquando do desenvolvimento da tarefa.

Através desta experiência a estagiária teve a oportunidade de observar o modelo de negócio, numa zona de praia e de cidade, para além de ter conseguido realizar uma análise comparativa, entre Portugal e Espanha, a nível cultural, macroeconómico e fiscal.

No estágio o seu objetivo primário foi alcançado, a estagiária desenvolveu *hard* e *soft skills*, adquiriu experiência *on-the-job* e ampliou o horizonte em relação às áreas relacionadas com o mestrado. Outro objetivo de realizar um estágio internacional era aprender com uma cultura distinta, e as diferenças encontradas originaram o capítulo 5.

As principais conclusões retiradas da análise comparativa foram que Portugal e Espanha apresentam uma cultura muito similar, a nível macroeconómico Espanha apresenta melhores resultados, segundo os indicadores estudados, e Portugal apresenta uma carga fiscal, nomeadamente, dos impostos indiretos, IVA e IABA, superior.

**Palavras-chave:** Grupo Kapital Madrid; Assistente de Direção; Portugal; Espanha





## **Abstract**

This internship report has been prepared with the aim to obtain a Master's Degree in Hospitality Management from the University of Algarve's School of Management, Hospitality and Tourism, and is a reflection on the work developed at the Kapital Group in Madrid, Spain.

The methodology adopted was a literature review, setting the night leisure in the Travel and Tourism Industry. After that, the group and its companies are characterized, as well as their organizational structure and the strategy of internationalization and business adopted.

For eight months, the trainee worked as assistant manager, assisting in the departments of: Human Resources; Finance and Logistics and Accounting, still having the chance to observe the operation of the Commercial and Marketing departments. Describing and analyzing the activities carried out, as well as suggesting improvements. Most of them were implemented during the development of the task.

Through this experience the trainee had the opportunity to observe the business model, in a beach and city area. In addition to allowing a comparative analysis between Portugal and Spain, at a cultural, macroeconomic and fiscal level.

At the stage her major goal was achieved, the trainee developed hard and soft skills, acquired on-the-job experience and extended the horizon in relation to the areas related to the master's degree. Another objective of an international internship was to learn from a different culture, the differences found originated in chapter 5. The main conclusions drawn from the comparative analysis were that Portugal and Spain present a very similar culture at the macroeconomic level Spain presents better macroeconomic results, according to the indicators studied, and Portugal presents a tax burden, namely, indirect taxes, VAT and IABA, is higher.

**Keywords:** Grupo Kapital Madrid; Assistant Director; Portugal; Spain



## Resumen

El presente informe de prácticas, elaborado para la obtención del título de Máster en Dirección y Gestión Hotelera, por la Escuela Superior de Gestión, Hostelería y Turismo de la Universidad del Algarve, analiza reflexivamente las prácticas desarrolladas en el Grupo Kapital, en Madrid, España.

La metodología adoptada fue revisión de literatura, enmarcando el ocio nocturno en la Industria de Viajes y Turismo. A continuación, se caracteriza el grupo y las empresas que lo constituyen, así como su estructura organizacional y la estrategia de internacionalización y de negocio adoptadas.

Durante ocho meses, la becaria, desempeñó la función de asistente de dirección, auxiliando en los departamentos de: Recursos Humanos; Financiero y Logística y Contabilidad. Teniendo la oportunidad de observar el funcionamiento del departamento Comercial y de Marketing. Describiendo y analizando las actividades realizadas, así como sugiriendo mejoras. Las cuales, en su mayoría fueron implementadas en el desarrollo de la tarea.

A través de esta experiencia la becaria tuvo la oportunidad de observar el modelo de negocio, en una zona de playa y de ciudad. Además de permitir hacer un análisis comparativo entre España y Portugal, a nivel cultural, macroeconómica y fiscal.

En las prácticas su objetivo primario fue alcanzado, la becaria desarrolló *hard* y *soft skills*, adquirió experiencia *on-the-job* y amplió el horizonte en relación a las áreas relacionadas con el master. Otro de los objetivos de realizar prácticas en un escenario internacional era aprender de una cultura distinta. Las diferencias encontradas originaran el capítulo 5. Las principales conclusiones del análisis comparativo fue que Portugal y España tienen una cultura muy similar, España presenta un mejor desempeño macroeconómico, de acuerdo con los indicadores estudiados, y Portugal tiene una carga fiscal superior, especialmente los impuestos indirectos, el IVA y la IABA.

**Palabras clave:** Grupo Kapital Madrid; Asistente de Dirección; Portugal; España



## **Índice Geral**

<b>Índice De Figuras.....</b>	<b>V</b>
-------------------------------	----------

<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>V</b>
--------------------------------	----------

<b>Lista de Siglas .....</b>	<b>VII</b>
------------------------------	------------

<b>Capítulo 1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

1.1 Objetivo e Motivações .....	1
---------------------------------	---

1.2 Estrutura do Relatório .....	2
----------------------------------	---

<b>Capítulo 2 Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
--	----------

<b>Capítulo 3 Apresentação.....</b>	<b>9</b>
-------------------------------------	----------

3.1. Caracterização do Grupo.....	9
-----------------------------------	---

3.2 Estrutura Organizacional.....	9
-----------------------------------	---

3.3 Estratégia de Internacionalização.....	12
--	----

3.4. Empresas .....	13
---------------------	----

3.5 Estratégias de Negócio.....	19
---------------------------------	----

3.5.1. Análise Interna - Análise SWOT.....	19
--	----

<b>Capítulo 4 Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>27</b>
--	-----------

4.1 Direção Geral .....	27
-------------------------	----

4.2 Departamento de Recursos Humanos .....	28
--	----

4.3 Departamento Financeiro e de Logística.....	31
---	----

4.3.1 Financeiro .....	32
------------------------	----

4.3.2 Logística .....	33
-----------------------	----

4.3.2.1 Salas .....	33
---------------------	----

4.3.2.2. Loja de Bebidas .....	34
--------------------------------	----

4.4 Departamento de Contabilidade.....	38
--	----

4.5 Departamento Comercial .....	40
----------------------------------	----

4.6 Departamento de Marketing.....	42
------------------------------------	----

4.6.1 Contratações de Artistas .....	42
--------------------------------------	----

4.6.2 Canais de Comunicação.....	44
----------------------------------	----

4.6.3 Relações Públicas .....	45
-------------------------------	----

4.6.4 Design.....	46
-------------------	----

<b>Capítulo 5 Análise Comparativa entre Portugal e Espanha.....</b>	<b>47</b>
---	-----------

5.1. A nível cultural.....	47
----------------------------	----

5.2. Análise Macroeconómica.....	53
----------------------------------	----

5.3 Comparação da Carga Fiscal.....	59
-------------------------------------	----

5.3.1. Modelo de Negócio .....	62
--------------------------------	----



5.3.1.1. IVA.....	62
5.3.1.2. IABA .....	65
5.3.1.3. Aplicação a Exemplos Reais.....	68
<b>Conclusão .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>79</b>
Anexo 1- Modelo 21-RFI.....	79





## Índice De Figuras

Figura 3.1. Organigrama Organizacional .....	11
Figura 3.2. Organigrama Sala – Exemplo .....	12
Figura 3.3. Modos de Entrada .....	12
Figura 3.4. Imagem Interior do Teatro Kapital .....	14
Figura 3.5. Main Room Fabrik Madrid .....	15
Figura 3.6. Fachada do Lick Algarve .....	17
Figura 3.7. <i>Main Room</i> Lick Algarve .....	18
Figura 4.1. Estratégias Competitivas.....	37
Figura 5.1. Comparação de Portugal e Espanha a nível cultural - Estudo de Hofstede .....	50
Figura 5.2. PIB per Capita entre 2006 e 2016 .....	54
Figura 5.3. Balança Comercial entre 2006 e 2016 .....	55
Figura 5.4. Dívida Pública (em % do PIB) .....	56
Figura 5.5. Evolução da Taxa de Desemprego 2006-2016 .....	57
Figura 5.6. Taxa Bruta de Emigração .....	58
Figura 5.7. Taxa Bruta de Imigração.....	59
Figura 5.8. Receitas de Impostos do Estado Português (em % do PIB) .....	60
Figura 5.9. Receitas Fiscais do Estado Português (em milhões de €).....	61
Figura 5.10. Receitas Fiscais do Estado Português - ano 2016.....	61

## Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Análise SWOT Grupo Kapital Madrid.....	20
Tabela 3.2. SWOT Cruzada – Grupo Kapital Madrid.....	21
Tabela 5.1. Taxas de Iva Portugal .....	62
Tabela 5.2. Taxas de IVA Espanha .....	64
Tabela 5.3. Valor IABA 2017 e 2018 por hectolitro (100L).....	67
Tabela 5.4. Aumento do IABA de 2017 para 2018 (valores por litro) .....	68
Tabela 5.5. Evolução do Preço de Compra em Portugal.....	70
Tabela 5.6. Preço de Compra em Espanha.....	70



## **Lista de Siglas**

ADN – Associação Nacional de Discotecas

ANEBE – Associação Nacional de Empresas de Bebidas Espirituosas

APP - Application

BOE - *Boletín Oficial del Estado*

CAE – Classificação de Atividade Económica

CDT – Convenção para evitar a dupla tributação internacional

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

CIRS – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

DL – Decreto-lei

DJs – Disc Jockeys

ERP – Enterprise Resource Planning

F&B – Food and Beverage

IABA – Imposto sobre o Álcool, Bebidas Alcoólicas e as bebidas adicionadas de açúcar ou edulcorantes

IBM – International Business Machine

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IEC – Imposto Especial de Consumo

GDP – *Growth Domestic Product* (PIB – Produto Interno Bruto)

NC – Nomenclatura Combinada

NIB – Número de Identificação Bancária

NIF – Número de Identificação Fiscal

NISS - Número de Identificação de Segurança Social

OE – Orçamento de Estado

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PPS – Purchasing Power Standard

QR Code – Quick Response Code

RLD – Real Decreto-Ley

RP's – Relações Públicas

SH – Sistema Harmonizado

WVS – World Values Survey

UE – União Europeia

VIES – VAT Information Exchange System



## Capítulo 1 Introdução

O presente relatório tem como objetivo analisar reflexivamente a estágio que se realizou no Grupo Kapital Madrid, escritórios centrais, com particular foco no departamento logístico-financeiro, entre o período de 2 de Outubro de 2017 a 31 de Maio de 2018, num total de 1260 horas.

A realização deste estágio prende-se com a importância de concluir o ciclo de estudo no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, ramo opcional I “Hotelaria e Função Comercial”. O relatório preconiza uma etapa final de cariz obrigatório para a obtenção de grau de Mestre, pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve.

### 1.1 Objetivo e Motivações

A principal motivação deste estágio é a aquisição de experiência “*on-the-job*” como complemento dos conhecimentos adquiridos na licenciatura em Gestão, na Universidade do Minho e no primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, na Universidade do Algarve. É o método eleito para adquirir conhecimentos a nível operacional, tático e estratégico, num contexto real através da execução de múltiplas tarefas e acompanhamento de profissionais dos diversos departamentos.

Optar pela realização de um estágio para obtenção do grau de mestre em alternativa a uma tese ou projeto deveu-se a sobretudo a dois fatores: à falta de experiência *in loco* e à oportunidade oferecida pelo Grupo Kapital Madrid de viver uma experiência internacional, onde existe a possibilidade de crescimento não só a nível profissional, como também a nível pessoal e cultural.

O local de estágio foi Madrid, Espanha, nos escritórios centrais do Grupo. Este é constituído por várias empresas, de diversas áreas de negócio, sendo a sua principal atividade a exploração de bares e discotecas, onde estão incluídas algumas das mais emblemáticas discotecas europeias, como a Fabrik Madrid, o Teatro Kapital e o Lick Algarve.

Uma vez que o grupo possui empresas em Portugal, e que um dos objetivos do estágio é ser uma mais valia para ambas as partes, sempre que necessário a estagiária deslocou-se a Portugal junto com o representante de departamento.

A estagiária passou pelos departamentos de Contabilidade, Logística e F&B em Espanha, no de Recursos Humanos em Portugal. A função de assistente de direção é

desempenhada em ambos os países, onde tem um papel crucial nas reuniões com entidades externas a nível de tradução.

## **1.2 Estrutura do Relatório**

Este relatório encontra-se dividido em 5 capítulos.

O primeiro capítulo é uma breve introdução onde se explana as principais motivações e objetivos do estágio, assim como a estrutura do relatório que é o suporte escrito do estágio.

O segundo capítulo é a justificação teórica, com recurso a revisão de bibliografia das discotecas na Indústria de Viagens e Turismo.

O terceiro capítulo incide sobre a caracterização do grupo, a nível de estrutura organizacional, estratégia de internacionalização e apresentação em detalhe das várias empresas.

O quarto capítulo é onde a estagiária descreve as atividades realizadas nos diversos departamentos no decorrer das 1260 horas que perfazem o estágio.

O quinto capítulo é uma análise comparativa entre Portugal e Espanha, a nível cultural com recurso às variáveis de Hofstede, a nível macroeconómico utilizando indicadores como PIB per capita ou taxa de desemprego, e, a nível fiscal, nomeadamente os impostos indiretos, em particular o IVA e o IABA, que são dois dos impostos com maior impacto no modelo de negócio em análise. Após o enquadramento teórico são apresentados exemplos reais, como a incidência destes valores no preço final entre a discoteca Fabrik Madrid e Lick Algarve.

Por último, são apresentadas as principais conclusões deste estágio, onde se explica se os objetivos inicialmente propostos foram alcançados e quais as principais reflexões e aprendizagens da estagiária após esta experiência.

## Capítulo 2 Enquadramento Teórico

O Grupo Kapital Madrid é constituído por aproximadamente trinta empresas, com distintas atividades económicas, desde discotecas a centros de formação.

A bibliografia refere que, quando existem vários serviços combinados na mesma unidade, há a determinação de um serviço principal para classificar a unidade. Assim sendo, pode-se afirmar que o CAE (Classificação de Atividade Económica) principal do Grupo Kapital é o 55305 – Estabelecimentos de bebida com espaço de dança, que engloba as atividades destinadas a proporcionar um serviço de bebidas, disponibilizando instalações para dançar, com ou sem espetáculo de variedades. O CAE 55305, encontra-se dentro da Secção I – Alojamento, restauração e similares – que compreende estabelecimentos hoteleiros, parques de campismo, locais de curta duração de alojamentos, restaurantes, bebidas, cantinas e catering. (INE, I.P., 2007).

Após o enquadramento da atividade económica do grupo que acolhe a estagiária, a questão que se levanta é o porquê de um estágio para a obtenção do grau de mestre em Direção e Gestão Hoteleira num grupo cuja atividade principal é estabelecimentos de bebida com espaço de dança, no caso concreto, discotecas? A resposta a essa questão remete para o enquadramento do lazer noturno na indústria das Viagens e Turismo.

### Origem do Lazer

Durante o século XIX ocorrem grandes mudanças na Europa e nos EUA. Nesta época, existe a crescente democratização, os avanços nos conhecimentos científicos e tecnológicos e grandes fluxos de migração da Europa para o denominado *novo mundo* (EUA). Contudo, o principal fator é a revolução industrial, que alterou o modo como as pessoas viviam e teve ainda, um maior impacto nos padrões da recreação e lazer. (McLean & Hurd, 2015)

A revolução industrial, durante a segunda metade do séc. XIX, levou a uma expansão nas áreas urbanas que originou acesso gratuito à educação pública e a cuidados de saúde, assim como um incremento na esperança média de vida (McLean & Hurd, 2015).

Na primeira década do século XX, o lazer estava mais acessível a todos, por oposição aos séculos anteriores, onde apenas os indivíduos mais abastados tinham a oportunidade de se divertirem com visitas sociais, jantares, idas ao teatro, ballet ou ópera (McLean & Hurd, 2015).

Foi em meados do século XX, que começou a surgir a pressão para a redução das horas de trabalho. Esta política foi suportada pelo engenheiro Frederick Taylor, que defendia

que depois das oito horas a eficiência decrescia substancialmente. As alterações à política laboral foram o estabelecimento de oito horas de trabalho por dia, incrementos nos salários e nos dias de férias, assim como nos feriados nacionais, que passaram a incluir os católicos (McLean & Hurd, 2015).

Dado este aumento de tempo livre, principalmente nas grandes cidades surgem novas formas de entretenimento, museus, galerias de fotografia, salões de bowling, assim como um crescente interesse por música, teatro, dança, de uma forma acentuada na primeira metade do séc. XX (McLean & Hurd, 2015).

### **Lazer**

O lazer é efémero, intangível em natureza, não podendo ser armazenado, possuído ou criado (Santos & Gama, 2008).

Joffre Dumazedier, em 1976, definiu lazer como: conjunto de ocupações às quais o indivíduo se pode entregar de livre vontade, seja para repousar, divertir-se, recrear e entreter ou ainda, para desenvolver a sua formação desinteressada, participação social voluntária, a sua capacidade de criar ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (citado em Gomes, 2008).

Para Lefebvre (1974), o lazer torna-se um serviço que ganha atributos industriais devido à sua produtividade e à sua capacidade de modificação do espaço.

Hoje, o lazer é a motivação para o trabalho da maioria da população do primeiro mundo, tanto por via do consumo como por via da comunicação (Santos & Gama, 2008).

Por este fator, a ideologia do capitalismo, do lucro para remuneração do capital, apoderou-se deste novo modo de relação socioeconómica e começou a gerir espaços. Na realidade, o capitalismo com o lazer, assenhorou-se dos espaços que ficaram vazios (Lefebvre, 1974). A exploração de espaços como praias – turismo sol e praia - alta montanha – escalada, *trekking* – os rios de rápidos e quedas de água – desportos radicais – grandes desertos – expedições, desportos motorizados e aventura – mar – pesca submarina, pesca em alto mar, exploração submarina – e até o espaço sideral – viagens em aviões orbitais (Santos & Gama, 2008).

### **Lazer Noturno**

A economia do lazer é uma das principais razões pela qual as pessoas se mudam para a cidade (Kolvin, 2016). O coração de uma grande cidade está, geralmente, associado ao volume lazer noturno que esta proporciona. Este é fundamental para o turismo, para a



inspiração e criação de muitas indústrias criativas como a da moda, música e performance, estando associado a estabelecimentos que proporcionam diversão, lazer e prazer aos clientes, através de, música, comida, bebida, shows e diversos outros atrativos. É um dos principais condutores de cadeias de abastecimento com uma importância vital nas economias locais, incluindo F&B, *retail* e segurança (Kolvin, 2016).

A criação de facilidades e atrações de lazer noturno tem um importante contributo na criação de comunidades inclusivas. Nos locais onde há concentração de estabelecimentos comerciais e um ambiente económico fértil para a diversidade, nasce a oportunidade de complementar a procura. Tendem a surgir ao redor dos locais dedicados ao lazer noturno infraestruturas como parques de estacionamento, praças de táxis, serviços de *Valet Parking* e comércio informal, contribuindo assim, para o crescimento do espaço e reforçando a importância dessas atividades para a economia da cidade, gerando postos de trabalho, aumento do turismo e influxo monetário (Salisbury District Council, 2007).

### **Economia Noturna**

Franco Bianchini (1995), refere que o conceito de economia noturna surgiu, pela primeira vez, na voz do político italiano Renato Nicolini. Este foi responsável pela organização de vários festivais e atividades noturnas em Roma, incluindo de “L’Estate Romana”, entre 1977 e 1985, que é um festival de verão que se realiza até aos dias de hoje e que inclui concertos, desportos, peças de teatro e jogos para crianças.

O político italiano considerava necessário fortalecer as atividades noturnas da cidade, e via no ato de sair e conhecer pessoas novas um potencial para a criação de riqueza. O fenómeno de revitalização da noite urbana não se restringe a Itália. A Dinamarca, Suécia, Holanda, Alemanha e a França, nos anos 70 e 80, também são exemplos dessas políticas de revitalização das atividades noturnas (Bianchini, 1995).

O interesse por sair e usufruir da noite da cidade estava a aumentar, devido à democratização do acesso às universidades após os movimentos de 1968, o assassinato de Martin Luther King e do presidente dos EUA Robert Kennedy. Surgindo movimentos sociais como o feminismo, ativismo gay e negro, e a generalização do acesso ao ensino superior (Bianchini, 1995).

Outros impulsionadores das atividades noturnas foram a instalação do gás e, posteriormente, da eletricidade e fornecimento de água potável nas cidades. Tal, fez com que a noite fosse menos encarada como uma suspensão do trabalho e mais como uma alavanca para a nova economia (Lovatt & O'Connor, 1995).

A economia noturna é parte da economia social e cultural mais ampla que promove a urbanidade e a vida noturna vibrante no centro da cidade. Sair de um concerto, pub, reunião ou de uma loja, para a azáfama da rua é uma das grandes experiências da vida urbana (Lovatt & O'Connor, 1995).

O tempo e a receita disponível para o lazer aumentaram, mais horas disponíveis por dia era mais vantajoso para os pubs, clubs e restaurantes. E os proprietários e gerentes dos bares passaram a ser encarados como um potencial para a regeneração do centro da cidade (Bianchini, 1995).

Hoje em dia estes espaços são, fundamentalmente, onde, depois de um dia de trabalho, as pessoas se encontram, socializam, comem, bebem, dançam, aprendem, riem, se apaixonam, celebram (Kolvin, 2016).

### **Economia das Experiências**

Pode-se afirmar que a economia noturna está intrinsecamente relacionada com a economia das experiências. Porém, primeiro importa entender a diferença entre serviços e experiências. Uma experiência ocorre quando uma organização intencionalmente utiliza os seus serviços como palco, e os seus bens como adereço para atrair o cliente, de modo a, criar um evento memorável. Os compradores das experiências são chamados de convidados (Pine & Gilmore, 1998).

Uma experiência não é proporcionada apenas por empresas, há cidades que estão arquitetadas para proporcionar uma experiência memorável aos seus visitantes. Por exemplo, Las Vegas, nos E.U.A. é conhecida como a capital das experiências, definida pela celebre frase “*What Happens in Vegas, Stays in Vegas*”. Tudo em Las Vegas faz parte de uma experiência cuidadosamente desenhada: os casinos; os restaurantes, os hotéis temáticos; os espetáculos musicais, circenses e de magia; entre muitas outras coisas (Pine & Gilmore, 1998). Claro está, que a experiência de Las Vegas também tem uma visão negativa associada aos excessos de álcool, prostituição e o fácil acesso a drogas (Pine & Gilmore, 2000).

Tudo isto faz parte da economia das experiências, algumas pessoas fazem escolhas pouco sensatas ou imorais, devido a esse fácil acesso. Em Espanha, por exemplo, vive-se um fenómeno que se denomina de *botellón*, frequentemente citado na comunicação social e na própria literatura científica.

## **Botellón**

Baigorri, Fernandez e GIESyT (2005), definiram, *botellón* como: “reunião massiva de jovens, entre os 16 e os 24 anos, fundamentalmente, em espaços abertos de livre acesso, para misturar e beber a bebida que adquiriram previamente em lojas, ouvir música e falar”.

Cada vez mais objeto de estudo, o *botellón* é encarado, por vários investigadores, como um problema social, associado ao divertimento noturno, às drogas e principalmente ao consumo excessivo de álcool. Esta atividade propagou-se de tal forma que as autoridades foram obrigadas a intervir e a criar legislação que limitasse as consequências nocivas desta atividade, principalmente o consumo de álcool por menores de idade (Baigorri et al., 2004).

Devido à implementação desta legislação, em Espanha, é proibido consumir bebidas alcoólicas na rua e está proibida a sua comercialização entre as 22h e as 9h da manhã do dia seguinte, em espaços que não são de hotelaria. No caso da Comunidade Autónoma de Madrid, está proibição vem expressa no artº. 30, nº. 4 da Ley 5/2002, de 27 de *Junio* sobre

## **Considerações Finais**

Apesar de ter diversas vantagens, a economia noturna está também associada a fatores negativos como o ruído, violência, poluição, problemas de segurança e de excesso de álcool.

Estes problemas são legítimos e merecem ser objeto de debate, contudo, está nas mãos dos indivíduos eleger o recomendável ou o nocivo, o virtuoso ou o imoral, o natural ou o artificial à medida que esta nova economia se vai expandindo (Pine & Gilmore, 2000).

O desenvolvimento de atividade noturnas torna a noite mais atrativa e, se planeada, pode evitar muitos destes inconvenientes. Por exemplo, através da disponibilização de transportes públicos noturnos, evita-se que as pessoas se aglomerem e, por conseguinte, origem distúrbios ou que fiquem a vaguear pela cidade. Outra medida poderá ser o design das atrações e das próprias ruas, tornando-as atrativas, de modo a que as pessoas se queiram reunir e eliminar a sensação de criminalidade (Salisbury District Council, 2007).

Philip Kolvin (2016) faz a analogia entre a economia noturna e um jardim. Uma vez que, precisa ser planeado e tratado caso contrário, cresce selvagem ou mesmo decadente.



## **Capítulo 3 Apresentação**

### **3.1. Caracterização do Grupo**

Após o enquadramento teórico da atividade exercida pelo Grupo Kapital Madrid no capítulo anterior, segue-se a apresentação da estrutura organizacional, das discotecas do grupo, bem como a sua análise interna com recurso à análise SWOT.

As salas de espetáculos do grupo Kapital situam-se na península ibérica. O Teatro Kapital, em Madrid, foi a primeira a surgir no final da década de 80 e no início da década de 90 internacionalizar para sul de Portugal, com a inauguração da discoteca Kadoc, atual Lick Algarve. De modo a, satisfazer a procura de música eletrónica, abriu-se a discoteca Fabrik Madrid, em 2003, em Humanes, nos arredores de Madrid.

### **3.2 Estrutura Organizacional**

O organigrama organizacional do Grupo Kapital Madrid pode ser observado na Figura 3.1.

Em Fuenlabrada, nos arredores de Madrid, situam-se os escritórios centrais, onde estão sediados os departamentos de Recursos Humanos e Jurídico, Contabilidade, Marketing, Comercial e o Financeiro e Logística.

O conselho de administração é constituído pelos acionistas e, usualmente, tem as suas reuniões nos escritórios centrais, salvo se estas estiverem relacionadas com uma sala ou situação em concreto. Quando tal acontece, a reunião tem lugar na própria sala, uma vez que dispõe de escritórios e sala de reuniões.

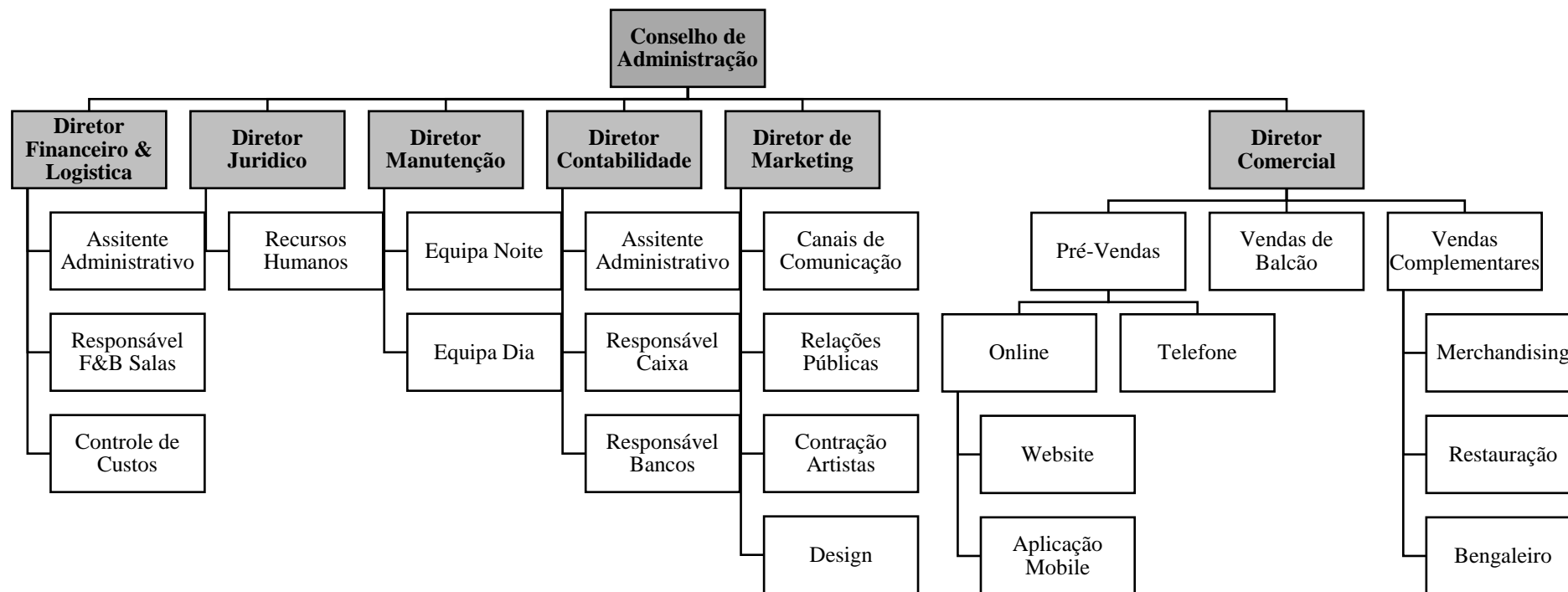
O departamento de Manutenção efetua reparações em todas as propriedades do grupo, tem um armazém onde guarda todos os materiais e, dada a natureza da sua atividade, não pode ser alocado aos escritórios centrais ou a uma sala em específico. Contudo, dada a dimensão dos espaços, todos os dias os trabalhadores passam pelos escritórios e pelas salas. O mesmo acontece com o departamento de informática.

A gestão de cada sala é da responsabilidade de um gerente, que conta com ajuda de vários subgerentes, responsáveis por subáreas como se por visualizar na Figura 3.2. Dada a lotação das salas, existem subgerentes que apenas trabalham no horário de abertura ao público, ou seja, nas noites de abertura da discoteca.

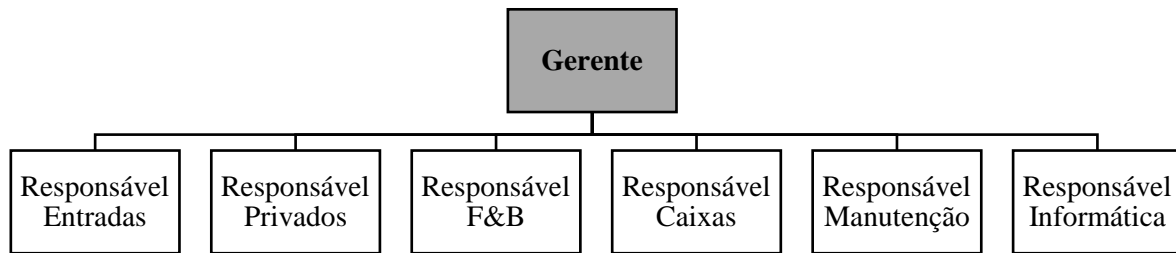
As salas são divididas em múltiplos espaços e a cada um é atribuído a um responsável, que se certifica que tudo corre conforme o previsto no decorrer da noite.

Toda a informação deve chegar aos escritórios onde é dividida e tratada, no respectivo departamento nos escritórios centrais. Por exemplo, quando a mercadoria (bebida) chega às salas, um dos subgerentes confirma se a encomenda está em conformidade com o pedido, e assim que chega todo o pedido, leva as notas de entrega para os escritórios centrais onde estas são contabilizada, confrontadas com a respetiva fatura e, posteriormente, é emitida a ordem de pagamento.

Os departamentos serão analisados em detalhe, no capítulo 4, através da descrição das funções desempenhas pela estagiária em cada um deles.



**Figura 3.1.** Organograma Organizacional  
**Fonte:** Autor

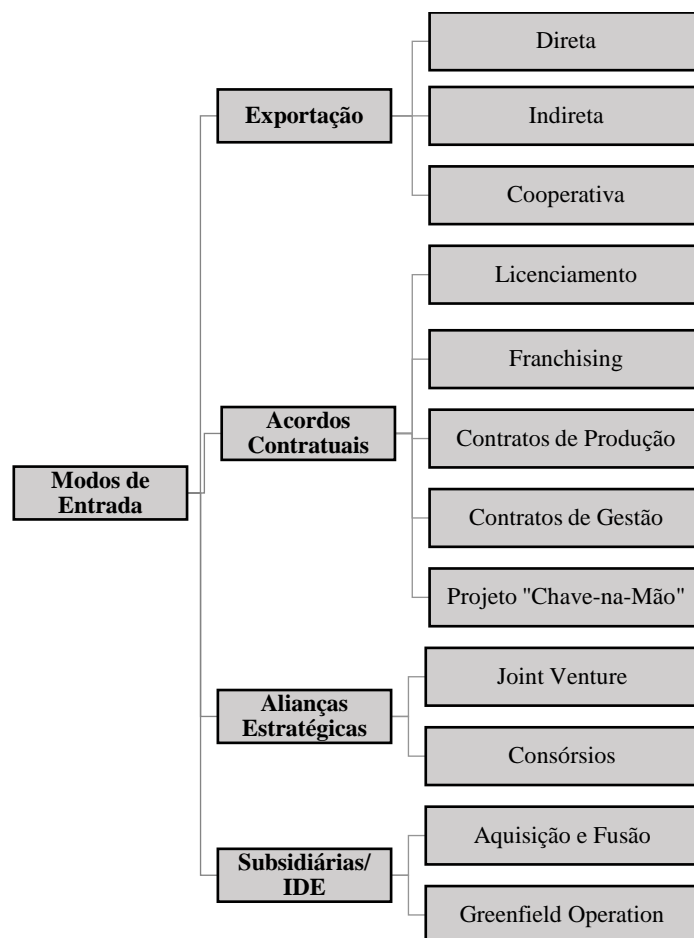


**Figura 3.2.** Organograma Sala – Exemplo  
**Fonte:** Autor

### 3.3 Estratégia de Internacionalização

Como mencionado no primeiro ponto deste capítulo, no início da década de 90, o grupo internacionalizou-se para o Algarve, no sul de Portugal.

Neste ponto, analisar-se-á o modo de entrada eleito pelo grupo aquando dessa decisão. Para tal recorrer-se-á ao modelo de Pan&Tse (2000), expresso no Figura 3.3, onde estão expressos os quatro principais modos de entrada internacionais e as suas subdivisões.



**Figura 3.3.** Modos de Entrada  
**Fonte:** Adaptado de Pan & Tse (2000)



Após a análise da figura 3.3, conclui-se que o modo de entrada escolhido foi o investimento direto estrangeiro, mais concretamente a *Greenfield Operation*, uma vez que, na época, discoteca Kadoc foi construída de raiz.

As *Greenfield Operations* são o modo de acesso que permite à empresa deter 100% do capital, obtendo assim o controlo total. Permite ainda, a adaptação às necessidades do mercado relativamente a recursos humanos, fornecedores, logística, organização e tecnologia, assim como a liberdade de escolha na localização e evita a herança de problemas, minimizando o risco cultural. O principal inconveniente é o facto de ser um processo demorado, o que acarreta um elevado risco financeiro (Pan & Tse, 2000).

A principal vantagem de optar por uma aquisição ao invés de uma *Greenfield Operation*, é o facto de estas permitirem a compra de ativos críticos, nomeadamente a rede de distribuição, e ainda, eliminar concorrentes agressivos (Pan & Tse, 2000).

Com esta opção o grupo criou uma estrutura com um design inovador e próprio, criando vários espaços dentro de uma mesma infraestrutura. Toda a sua equipa foi contratada e contruída de modo a que, a cultura organizacional fosse a vivenciada dentro de uma empresa do Grupo Kapital Madrid.

### **3.4. Empresas**

Até ao momento, já se mencionou que o grupo detém numerosas empresas, entre as quais discotecas. Chegou agora a altura de apresentar individual e detalhadamente as principais salas de espetáculos possuídas pelo grupo: o Teatro Kapital, a Fabrik Madrid e o Lick Algarve, realizando, ainda, uma breve descrição das discotecas Vogue e Daddy e do centro de formação.

#### **Teatro Kapital**

O Teatro Kapital é hoje umas das mais emblemáticas discotecas de Madrid, mas a sua construção remonta ao ano de 1929. Foi desenhado pelo arquiteto espanhol Eduardo Lozano Lardet e a sua função original seria ser uma sala de cinema, o Cine San Carlos.

Mas essa não foi a única atividade que desempenhou. Durante a época da guerra civil espanhola, entre 1936 e 1939 foi utilizada pelos republicanos de modo não oficial para deter, interrogar, torturar e executar suspeitos de simpatizar com os rebeldes.

A sua arquitetura e história não deixaram indiferentes os acionistas do Grupo Kapital que reabilitaram as instalações e, em 1983, inauguraram o espaço como discoteca, na altura

denominada de Titanic. Em 1994 alterou o seu nome para Teatro Kapital, que se mantém até aos dias de hoje.



**Figura 3.4.** Imagem Interior do Teatro Kapital

**Fonte:** Nightlife Madrid

O Teatro Kapital conta com sete pisos, onde o cliente pode disfrutar de diferentes tipos de música e ambiente, vivendo dentro do mesmo espaço diversas experiências. A divisão do edifício está elaborada do seguinte modo:

- The Prime;
- Music Studio Karaoke;
- The box Funky/ R&B Music;
- Kissing Room - Cocktail Bar by Bombay Sapphire;
- The party zone;
- Mojito and Cuba Libre – Bacardi;
- The Terrace – Lounge Bar and smoking area.

Dada a sua estrutura, para além dos dias normais de abertura ao público como discoteca, o espaço acolhe ainda diversas galas e eventos, alguns dos quais de renome internacional, como:

A IV Gala dos Prémios *Rolling Stones*, em 2012, promovidos pela revista Rolling Stone Espanha e apresentado por Toni Garrido (apresentador espanhol);

Os *Vicious Music Awards*, em 2017, são os prêmios nacionais (Espanha) de música eletrônica, promovidos pela *Vicious Magazine*

É ainda, o espaço onde se realizam as galas anuais dos Prêmios Kapital. O grupo Kapital elege os melhores do ano nas mais diversas áreas do entretenimento.

### **Fabrik Madrid**

Arquitetonicamente é o oposto do Teatro Kapital. Um pavilhão multiusos (figura 3.5.) com instalações amplas e modernas, a Fabrik Madrid, foi inaugurada em 2003.

Todas as semanas acolhe uma festa diferente organizada por promotores, onde a grande aposta é a música eletrônica, apesar de também proporcionar festas de música comercial e *reggaeton*.

A revista britânica DJ MAG considerou a Fabrik por dois anos consecutivos, 2011 e 2012, como um dos cinco melhores clubs do mundo.

Em 2015, foi considerada a melhor discoteca pela revista *Vicious Magazine*.

Na Fabrik Madrid já aturam DJs como: Marco Carola, Luciano, Carl Cox, David Guetta, Bod Sinclar, Erik Morillo, entre muitos outros.



**Figura 3.5.** Main Room Fabrik Madrid

**Fonte:** Xceed Srl

A Fabrik Madrid transforma-se de semana para semana. Em cada festa a experiência proporcionada ao cliente é única, todo o espaço é decorado, preparado e adaptado para a respetiva festa. De modo a que os diferentes públicos a que as diversas festas se dirigem possam viver na Fabrik uma noite inesquecível e inigualável. Algumas das festas que decorrem na Fabrik Madrid são:

- El Row – música alternativa, desde *house* até tecno;

- CODE – música eletrónica;
- Universiparty – música comercial, essencialmente *reggeaton*;
- La Chapa – música urbana;
- We Party – We Pride Festival;
- La Resistência – Dj Residente Raúl Ortiz.

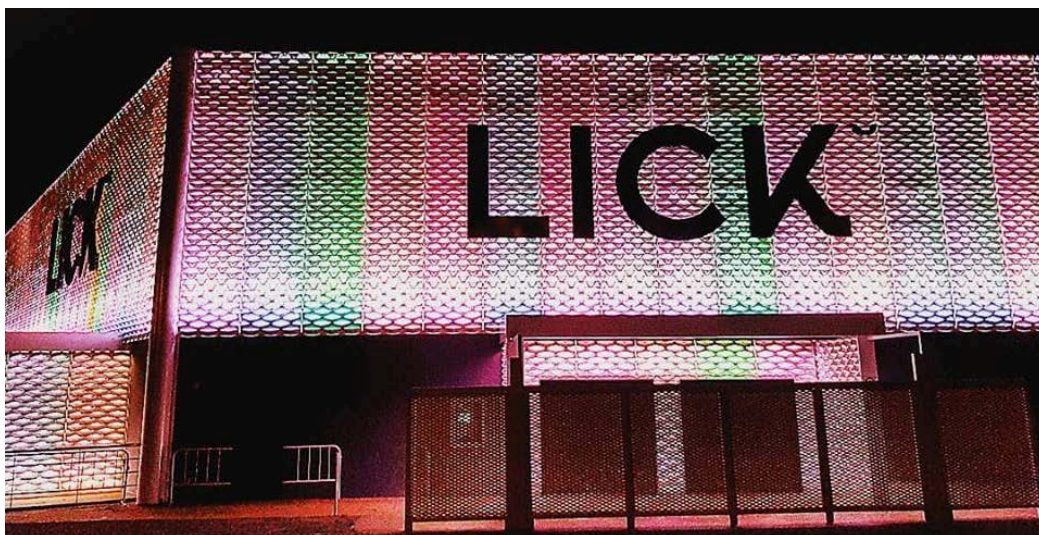
De modo a completar a sua oferta, a Fabrik proporciona aos clientes em cada evento:

- Parque de estacionamento vigiado;
- Serviço de *Vallet Parking* para os clientes com camarote;
- Serviço de autocarro com três rotas distintas, no horário de abertura e encerramento ao público;
- Loja de *merchandising*, onde se podem comprar os mais diversos produtos: mochilas, leques, camisolas, *caps*, isqueiros, porta-chaves, entre outros. Neste espaço podem ser adquiridos produtos alusivos à Fabrik, ao evento e, podem ainda, ser personalizados no momento;
- Restaurante de *fast-food*, onde os clientes podem adquirir a qualquer momento um snack *como*: hamburger, cachorro-quente, baguete, fatia de pizza, entre outro;
- Cartão sócio – é um serviço gratuito, o cartão é atribuído no momento e, pode ser utilizado na sua versão física ou na aplicação do telemóvel. As suas vantagens são: informação dos eventos por correio eletrónico, descontos no preço das entradas e das bebidas, acumular pontos que revertem em bebidas ou produtos da loja de merchandising.
- Aplicação (App) Fabrik – permite aceder a tudo relacionado com o club desde: notícias; últimas novidades; eventos, *flyers*, vídeos e fotografias das festas; informação referente às instalações, zona VIP, sessões, como chegar e contactos. Disponibiliza ainda, a loja online onde é possível comprar uma entrada a qualquer momento.

### **Lick Algarve**

O Lick Algarve, veio revitalizar o espaço da antiga Kadoc. Teve a sua abertura oficial a 21 de Julho de 2017 e a nível estrutural pode ser equiparado à Fabrik Madrid, dando particular destaque à fachada elaborada em luzes led (figura 3.6.).





**Figura 3.6.** Fachada do Lick Algarve

**Fonte:** Facebook

A discoteca Kadoc era um dos ícones da noite algarvia, onde atuaram Djs como o David Guetta, e era especialmente conhecida pelas suas festas de carnaval.

Contudo, com o passar dos anos o espaço começou a necessitar de uma reforma de imagem e foi assim que nasceu o Lick Algarve. Com luzes LED, não só na fachada, como também no seu interior, onde os balcões dos bares, os camarotes e todo o espaço está elaborado, de modo a que, o *Disk-Jockey* em conjunto com o *Video-Jockey* proporcionem uma experiência única aos clientes do Lick, com um efeito de luzes ao som da música aliado ao megatron.

Em 2017, foi considerado pelo *website widedfuture* como o melhor club nacional (Portugal).

No verão de 2017, o Lick, apresentou um cartaz verdadeiramente impressionante, dada a variedade de artistas nacionais e internacionais, e a diversidade de estilos músicas. Contou com a presença de artistas como: Alok, Kura, Richie Campbell, Oliver Heldens, Lil Jonh, Marshmellow, Black Coffee, Lost Frequencie, Gabriel o Pensador, Mishlawi e Piruca, entre muitos outros.



**Figura 3.7.** *Main Room* Lick Algarve

**Fonte:** Facebook

De modo a complementar a experiência oferecida aos seus clientes, o Lick Algarve, dispõem ainda de:

- Parque de estacionamento gratuito e vigiado;
- Serviço de *Valley Parking* – clientes camarotes;
- Serviço de *shuttle* e autocarro com duas rotas distintas;
- Loja de Merchandising;
- Zona Exterior com área *VIP* e camarotes;
- Zona interior com dois pisos, onde o primeiro piso é área *VIP* e camarotes;
- Duas cabines de DJ, uma na pista interior e outra na pista exterior;
- Restaurante Guilty Algarve by Olivier.

### **Vogue e Daddy**

Em Madrid, o Grupo Kapital possuiu ainda, a discoteca Vogue, em Fuenlabrada, e a discoteca Daddy, em Getafe. São discotecas de menor dimensão, a Vogue usualmente abre uma vez ao mês e a discoteca Daddy todos os sábados.

### **Centro de Formação**

Como complemento às discotecas, em Humanes, arredores de Madrid, detém ainda um centro de formação, que ministra, entre vários outros, cursos de formação para técnico de

som e *Disc-jockey*, animação 3D e projetos audiovisuais. Consegue-se assim, formar os próprios profissionais, dotando-os dos conhecimentos técnicos, proporcionando-lhes a mais recente tecnologia e preparando-os para a cultura do Grupo Kapital Madrid.

### **3.5 Estratégias de Negócio**

Após a caracterização do grupo e das empresas, apresentação da estrutura organizacional e da estratégia de internacionalização, detém-se a informação necessária para realizar uma análise interna.

#### **3.5.1. Análise Interna - Análise SWOT**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta de gestão simples e eficaz que auxilia na caracterização do ambiente, possibilitando a identificação dos pontos fracos e fortes da organização (fatores internos), bem como das oportunidades e ameaças (fatores externos à empresa).

Assim sendo, a estagiária considerou pertinente iniciar a sua análise ao Grupo Kapital com a análise SWOT e com a SWOT cruzada. De seguida, apresenta sugestões para minimizar os pontos fracos e as ameaças, assim como para potenciar os pontos fortes e as oportunidades.

A seguinte análise, refletida na tabela 3.1, incidirá apenas sobre as discotecas e englobará Portugal e Espanha.

**Tabela 3.1.** Análise SWOT Grupo Kapital Madrid

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p><b><u>Localização Geográfica</u></b> – central ou de fácil acesso, com transporte público e/ou privado;</p> <p><b><u>Infraestruturas</u></b> – parque de estacionamento gratuito, paragens de táxis e autocarros, loja de <i>mershandising</i>, restaurante de comida rápida, acesso gratuito a <i>Wi-fi</i>, camarotes;</p> <p><b><u>Nome e Marca</u></b> - forte reputação no mercado espanhol, principalmente em Madrid;</p> <p><b><u>Shuttle e Autocarros</u></b> – oferta de serviço à hora de abertura e de encerramento com pelo menos duas rotas distintas.</p>	<p><b><u>Poucos Fornecedores</u></b> – grau de dependência do fornecedor;</p> <p><b><u>Falta de Produtos Substitutos</u></b> – clientes fiéis a determinadas marcas de bebidas.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p><b><u>Novas Tecnologias</u></b> – <i>APP mobile</i> que possibilita a redução de custos de logística e Recursos Humanos;</p> <p><b><u>Turismo Noturno</u></b> – segmento em crescimento, com forte potencial em Madrid e no Algarve;</p> <p><b><u>Novas Parcerias</u></b> – patrocinadores de eventos.</p>	<p><b><u>Concorrência</u></b> – expansão e modernização da concorrência;</p> <p><b><u>Mercado</u></b> – sazonalidade da procura, principalmente no Algarve.</p>

**Fonte:** Autor

Após a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças, pode-se recorrer a uma outra ferramenta, a SWOT cruzada, presente na Tabela 3.2:



**Tabela 3.2.** SWOT Cruzada – Grupo Kapital Madrid

		Pontos Fortes				Pontos Fracos	
		Posição Geográfica	Infraestruturas	Nome e Marca	<i>Shuttle</i> e Autocarro	Poucos Fornecedores	Falta Produtos Substitutos
Oportunidades	Nova Tecnologia			+		+	
	Turismo Noturno				+		
	Parceiros		+		+	+	
Ameaças	Concorrência	+	+	+			
	Mercados				+		

**Fonte:** Autor

### Pontos Fortes

#### A Localização Geográfica:

Madrid, umas das principais capitais europeias, possui um elevado número de turistas, milhares de estudantes nacionais e internacionais e é onde estão ainda localizadas as filiais das principais multinacionais, procurando os seus trabalhadores espaços de lazer;

Algarve, o principal segmento turístico é sol e praia, associado a férias e a descanso, onde a época de maior afluência é o verão, ou seja, é um destino que sofre de elevada sazonalidade. Contudo durante a época alta, após o pôr do sol os turistas procuram lugares de entretenimento noturno.

As **Infraestruturas** disponibilizadas nas salas do Grupo Kapital, aliadas à sua localização, são o espaço propício para uma noite de espetáculo. Com espaços amplos, divididos em diferentes áreas que proporcionam aos seus clientes estilos de música distintos, com espaço exterior e interior, a combinação dos efeitos de som e luzes tornam a experiência

ainda mais memorável. As diversas divisões podem ser adaptadas e redecoradas, proporcionando uma nova imagem ao espaço de ano para ano.

É possível estabelecer parcerias com marcas de bebidas, destacando a marca numa determinada zona, por exemplo, criando um bar exclusivo da mesma, onde esta fica responsável pela decoração e promoção do espaço, enquanto a discoteca se compromete a comprar um determinado volume de bebida.

**Nome e Marca**, principalmente, no mercado espanhol, o Grupo Kapital tem um forte poder de negociação com os fornecedores, dado o seu volume de compras, conseguindo preços muito competitivos de matéria prima e conseguindo contratar DJs de renome internacional. Em Portugal, é projetado o seu poder negocial em Espanha, e conseguiu-se assim, celebrar contratos muito vantajoso para a organização. Acredita-se que a força da marca em Portugal, pode ser consolidada através de parcerias com empresas locais, como hotéis, restaurantes, entre outros, onde principalmente quando um turista pergunte ao lugar para sair, estes indiquem o Lick.

**Shuttle e Autocarros**, além de ter uma localização geográfica privilegiada, o grupo proporciona aos seus clientes um serviço adicional de transporte. No Lick Algarve tem duas rotas: Vilamoura e Albufeira. Este serviço é de carácter não oneroso e é oferecido ao início e final da noite. Na Fabrik Madrid, também se proporciona serviço de transporte com duas rotas: Fuenlabrada e Praça de Espanha. O Teatro Kapital, dada a sua localização central, em frente à estação de Atocha, com paragem de táxis e autocarros, não tem necessidade de prestar este serviço. Esta é uma das formas de conectar as discotecas a todos os públicos e, pode ser ainda, uma forma de conseguir patrocínios, dando visibilidade a determinada marca no autocarro e nas *shuttles* que circulam pela cidade.

### **Pontos Fracos**

Foram detetados dois pontos fracos que estão intrinsecamente relacionados, os **Poucos fornecedores e falta de produtos substitutos**.

Em Espanha, o fornecimento de bebidas provém de aproximadamente quinze fornecedores. São de marcas que, dada a fidelização dos clientes, não podem ser substituídas. Por exemplo, os energéticos são *Red Bull* e os refrigerantes são Coca-Cola e *Schweppes*.

Existe um maior número de fornecedores de bebidas alcoólicas do que de refrigerantes, contudo, estes estão divididos por famílias e por gamas. Veja-se que existem apenas dois fornecedores de champagne, e, dentro deste, os produtos não podem ser considerados substitutos dada a diferença de preço.

Uma forma de minimizar o poder negocial dos fornecedores é, como não se pode trocar de marca, dada a fidelização dos clientes, deixar de encará-los apenas como fornecedores e passar a encará-los também como parceiros. Por exemplo, através da rede *Wi-Fi*, a qual é bastante dispendiosa dada a dimensão do local e a quantidade de pessoas conectadas, de forma a diminuir os custos para o grupo e a fortalecer a relação com o fornecedor, pode-se estabelecer uma parceria. O fornecedor suporta esse custo, dando visibilidade à sua marca, para tal o cliente ao aceder à rede tem de colocar *like* na página do *Facebook* da marca e da sala, ou colocar o seu email, fomentando assim a base da marca, ou ainda outros dados que possam interessar ao fornecedor obter. Todavia tem de ser um processo rápido, que leve apenas alguns segundos ou não será efetivo, uma vez que não terá resposta por parte dos clientes, é um espaço de entretenimento noturno, onde as pessoas estão no local com o objetivo de se divertirem.

## **Oportunidades**

**Novas Tecnologias**, são uma oportunidade que possibilita a redução de pessoal nos pontos de vendas, uma vez que podem adquirir as entradas e bebidas na aplicação *mobile*. Até ao momento só é possível a aquisição de entradas. Quanto à de bebidas ainda está a ser testado o software. Esta nova metodologia permitirá além de reduzir custos, quebrar uma barreira linguística, uma vez que a aplicação estará disponível em vários idiomas.

Através da implementação deste sistema será possível ter um controlo, ainda mais efetivo das vendas, fazendo estudos de mercado por bebida, marca, tipo de consumidor. Naturalmente, estas informações são fulcrais nas negociações com os fornecedores.

**Turismo Noturno**, como corrobora a revisão bibliográfica do capítulo anterior, cada vez mais as pessoas necessitam de espaços para se abstrair dos problemas do dia-a-dia e se divertirem. Tanto o Algarve como Madrid são conhecidos, para além de outros fatores, pelas suas atividades noturnas. Pode-se organizar packs específicos para despedidas de solteiro, aniversários e grupos, incentivando a venda de reservados, e colmatando os pontos fracos porque se aumenta o volume de vendas em género e espécie o que facilita o cumprimento dos

acordos estabelecidos. A principal vantagem da criação destes packs são as parcerias estabelecidas com hotéis e agências de viagens que incrementam as pré-vendas.

As **Parcerias** são um ponto-chave a diversos níveis, como referido ao longo da análise dos pontos fortes e fracos.

Dada a experiência do grupo na área de negócio, aliada à recente tecnologia, os hábitos de consumo dos clientes são conhecidos, o que permite realizar acordos anuais de volume de compras que proporcionem a redução do preço unitário.

Existem ainda os acordos de visibilidade, como por exemplo:

criar um bar da marca;

celebrar parcerias a nível de contratações de artistas, onde se divide o caché e a marca obtém maior visibilidade nesse evento;

criar festas das marcas.

É importante referir que muitas destas medidas já estão implementadas, mas, dada a sua importância, é crucial a sua continuação e, em algumas situações, tirar um maior partido da marca Grupo Kapital Madrid.

## **Ameaças**

### **Mercado:**

Madrid é uma cidade cosmopolita com uma panóplia de ofertas inigualável, atraindo um elevado número de turistas durante todo o ano.

O Algarve é afetado pela sazonalidade da procura, existe uma forte afluência no verão e no inverno os habitantes locais não têm poder de compra suficiente para manter o volume de vendas, consequentemente, não se pode proporcionar um cartaz tão atrativo.

De modo a combater a sazonalidade da procura, as infraestruturas do Lick e do Guilty podem ser adaptadas. Abrir o restaurante e uma parte da sala que funcionaria como bar e/ou, dependendo do número de pessoas do evento. Pode-se fazer um pack de eventos como festas de aniversário, casamentos, despedidas de solteiros, jantares de empresas, entre muitos outros.

A época alta no Algarve, ou seja, com um maior número de turistas é a segunda quinzena de julho e o mês de agosto. Assim sendo, quanto mais cedo for revelado o cartaz de verão, e o seu preço, maior a probabilidade de pré-venda, conseguindo assim uma fonte de financiamento para a temporada de verão.

No inverno, é relevante estudar as melhores alturas, como por exemplo o Halloween, o Réveillon e o Carnaval. Sabe-se, devido à venda de voos e de quartos de hotel, que o número de turistas aumenta, sendo assim a altura indicada para abrir e contratar um artista com maior peso. Uma vez mais, esta oferta deve ser estabelecida e publicada com a maior antecedência possível de modo a poder otimizar os custos e as vendas.

**Concorrência,** a concorrência cada vez mais antecipa as tendências e sofre uma expansão e modernização difíceis de prever.

Para colmatar o impacto da concorrência deve-se procurar estabelecer acordos que permitam manter as margens de benefícios sem de alterar o preço das bebidas e do serviço, realizar as negociações e contratações dos DJs atempadamente, de modo a minimizar os custos e a garantir as datas.

O segredo já não é a alma do negócio. Quanto mais cedo for anunciado o cartaz, mais cedo os clientes o optarão por ir ao Lick ao invés de um club concorrente.



## Capítulo 4 Atividades desenvolvidas

Após a apresentação das empresas que constituem o Grupo no capítulo anterior, segue-se uma descrição dos departamentos, assim como uma discriminação detalhada das funções realizadas pela estagiária.

Pode-se concluir que o estágio cumpriu o seu objetivo inicial de passar por vários departamentos, apesar de não ter conseguido passar pelo Marketing como estava inicialmente previsto na proposta de estágio. Tive a oportunidade de conviver com os colegas do departamento e de assistir a algumas reuniões com o diretor de departamento, conseguindo assim, ter uma ideia do funcionamento global do mesmo.

### 4.1 Direção Geral

O conselho de administração do Grupo Kapital Madrid é assumido pelos acionistas, não sendo possível definir um diretor geral. Cada sala tem um gerente e cada departamento tem um diretor, contudo, a decisão final é sempre tomada pelos acionistas. A sua presença foi uma constante ao longo de todo o estágio, mostraram-se sempre disponíveis e tiveram um papel fulcral na integração da estagiária no grupo.

No Grupo Kapital Madrid a polivalência é uma característica imprescindível aos seus colaboradores. Cada um tem a sua função definida, mas tem de estar preparado para ajudar os colegas nas mais variadas tarefas, o que se torna essencial sempre que há férias ou deslocamento do pessoal, pois são alocados a outros projetos. Por exemplo, no verão de 2017 alguns colaboradores foram destacados para trabalhar em Portugal e as tarefas que estes realizavam em Madrid foram asseguradas pelos demais colaboradores. Esta diminuição no staff em Madrid, foi possível uma vez que, agosto é um período relativamente calmo, dado que o afluxo de turistas é menor e os locais vão de férias para as zonas de praia e serra. Apenas o Teatro Kapital se mantém aberto, o que origina um menor fluxo de compras e de vendas.

Todas as semanas são realizadas duas reuniões com os diretores de cada departamento, uma à segunda-feira e outra à sexta-feira, onde a ordem de trabalhos é a seguinte:

- Definir os principais objetivos da semana;
- Distribuir tarefas, de modo a, alinhar toda a equipa e unificar a informação.

É ainda, uma oportunidade de informar toda a equipa sobre alterações como:

- novos contratos,
- parcerias,
- projetos,
- fornecedores,
- entre outros.

Estas reuniões são de extrema importância para os responsáveis de departamento, para distribuir e atribuir novas tarefas, de modo a planear e organizar a semana da sua equipa.

Foi concedida à estagiária a oportunidade de estar presente em muitas destas reuniões. Além de permitir a aprendizagem com a experiências dos intervenientes, deparou-se com situações reais nunca mencionadas em contexto de sala de aula. Nas instalações da sala de reuniões existe um quadro branco, que se utiliza para realizar um *brainstorming* ou explicar um raciocínio ou ideia.

Nessas reuniões, eram ainda decididas as tarefas que a estagiária iria desempenhar durante essa semana.

## **4.2 Departamento de Recursos Humanos**

O departamento de recursos humanos está sediado em Fuenlabrada, nos escritórios centrais do Grupo Kapital, junto com o departamento legal, dirigido pelo advogado do grupo e supervisor deste estágio, *Don* Diego Jiménez. Para além da parte de recursos humanos, *Don* Diego Jiménez, é responsável pela parte jurídica da empresa, ficando responsável por representar o grupo em todos os temas legais. Como estas questões se afastam um pouco dos temas estudados pela estagiária, esta apenas se envolvia quando estritamente necessário, na sua maioria para traduzir documentos de Portugal.

Dado o avultado número de funcionários, o departamento de recursos humanos é da responsabilidade de uma subdiretora, ainda assim questões como contratações, despedimentos, ou temas que suscitem uma decisão de maior impacto na organização, é *Don* Diego Jiménez que decide e, se necessário, consulta os acionistas.

O processo de recrutamento e seleção decorre no local onde irão desempenhar funções, ou seja, nas discotecas, nos hotéis ou no escritório. Existem alguns cargos que abrangem todo o grupo nomeadamente o staff de informática e manutenção, sempre que assim seja, decorrem nos escritórios centrais. O processo de contratação é geralmente conduzido por *Don* Diego em conjunto com o diretor do departamento ou gerente de sala.



Este é o procedimento seguido em Madrid. As contratações em Portugal, com a exceção das contratações para o departamento de Marketing e relações públicas, que são realizadas pela equipa de Madrid, são realizadas pelo gerente do Lick Algarve.

As contratações para o departamento de marketing e dos relações públicas são realizadas em conjunto com o departamento de Espanha, nomeadamente com o coordenador geral e os chefes de equipas. Estes departamentos têm uma relevância que afeta a marca como um todo, uma vez que as redes sociais e as metodologias adotadas pelos relações públicas, influenciam diretamente a política de comunicação do grupo e, quando harmonizadas entre os dois países, potenciam a força da marca Grupo Kapital.

O regime de contratação da maioria dos colaboradores das discotecas, é contrato a termo certo. Em Portugal, este contrato é celebrado pelo fundamento legal da execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro, previsto no art.º 140º n.º 2 al. g) da lei 7/2009 de 12 de fevereiro, que aprova a revisão do código de trabalho.

As atividades desenvolvidas pela estagiária, na área de recursos humanos decorreram em Portugal. À exceção da temporada de verão, em que o Lick abre aproximadamente 50 dias seguidos, as demais aberturas são pontuais, como Halloween e Carnaval, por contraste às salas de Madrid que têm dias semanais de abertura fixos durante todo o ano.

As datas de abertura do Lick Algarve são confirmadas com aproximadamente um mês de antecedência. Contudo, a maioria dos colaboradores são estudantes ou têm um outro emprego, e trabalham lá como complemento ao seu orçamento familiar. Assim sendo, o staff tem uma forte rotatividade, o que dificulta a criação de uma equipa coesa, mas por sua vez, facilita a promoção por antiguidade a chefes de bar ou de zona.

O processo de recrutamento e seleção no Lick, assim como, nas discotecas em Espanha, é realizado pelo gerente.

O processamento dos salários, ou seja, recibo de vencimento e o cálculo de taxas a pagar à segurança social é da responsabilidade de um agente externo que opera em conjunto com o contabilista.

As demais funções eram da responsabilidade da estagiária, em conjunto com um subgerente.

Passa-se a descrever todas as etapas que existem no departamento de recursos humanos do Lick Algarve:

O processo inicia-se com o recrutamento, que, no verão, acontece no Porto, Lisboa e Algarve, e, no inverno, apenas no Algarve. A seleção, geralmente, é realizada após uma entrevista presencial com o gerente da discoteca.

Após a seleção ser efetivada, procede-se à recolha de informação sobre o novo colaborador, nomeadamente: preenchimento da ficha de inscrição, dados do cartão de cidadão ou título de residência e comprovativo de NIB. A ficha de inscrição é fundamental para a criação da base de dados, compilando informação como: email, telefone, morada, que não estão em nenhum outro documento e são elementos fundamentais para, aquando da contratação do funcionário, resolver questões contratuais. O NIB é necessário, uma vez que, o pagamento é realizado por transferência bancária.

Após o colaborador assinar o contrato, existe a necessidade de regularizar a sua situação na segurança social. Para tal, procede-se à admissão do funcionário no site da segurança social direta, introduzindo o número de segurança social, a data de nascimento e a modalidade de contrato. Para comunicar a saída do colaborador da empresa os passos são os mesmos, com a exceção de, em vez de entrar na secção de admissão, entrar-se na secção de cessação de colaboradores, onde existe ainda a necessidade de introduzir o motivo da cessação.

A informação a enviar ao responsável pelo processamento dos salários é um ficheiro Excel onde conste a seguinte informação:

- Nome completo do funcionário;
- NISS;
- NIF;
- Valor pago e,
- Função.

Para o contabilista, posteriormente, é necessário enviar comprovativo de pagamento ao trabalhador, no caso em apreço, o comprovativo da transferência bancária e o respetivo recibo de vencimento.

Existem funções que não são tão rotineiras como as acima descritas, de entre as quais, as baixas médicas e os acidentes de trabalho. Dada a singularidade das situações, não existe um procedimento padrão, cada caso deve ser analisado individualmente.

A arte de gerir pessoas foi provavelmente a função mais ímproba desempenhada neste estágio.

A gestão de conflito foi um desafio constante, nas festas mais calmas, o universo de trabalhadores é de aproximadamente sessenta pessoas que estão cansadas, porque trabalharam durante toda a semana e têm de lidar com clientes que nem sempre têm um comportamento cordial.

A temporada de verão, são aproximadamente 50 noites, a tensão começa a acumular-se entre os elementos do staff, e, a cada dia que passa, os conflitos e as discussões são mais frequentes. Pela experiência do verão de 2017, ao final da terceira semana de trabalho começam a surgir as primeiras baixas voluntárias, seja por cansaço, conflitos ou por não se conseguir conciliar com a vida pessoal ou o outro emprego.

Foi um enorme desafio, testou competência a nível profissional e pessoal. A estagiária tentou sempre ter presente que estamos a lidar com pessoas, que têm falhas e limitações, mas são a alma da discoteca, porque quando o sistema informático não funciona, a música para, enfim, quando ocorre qualquer que seja o imprevisto, são as pessoas que fazem a diferença.

De modo a minimizar os conflitos, foram implementadas algumas medidas simples como a rotação de postos e colegas de trabalho.

### **4.3 Departamento Financeiro e de Logística**

O departamento financeiro e de logística, têm a mesma diretora, que esteve em Portugal no verão, junto com a sua assistente. Eram as pessoas com maior envolvimento com as empresas portuguesas e, sempre que necessário viajavam para o Algarve. Assim sendo, acabaram por ser as pessoas com que a estagiária estabeleceu uma relação mais próxima.

Na parte financeira realiza-se o controlo de custos, as negociações de preços de compra e venda, acordos com as marcas e pagamento aos fornecedores. Na de logística é realizado o pedido semanalmente de acordo com as necessidades das salas, confirmada a sua receção e a distribuição quando necessário pelas salas. A loja de bebidas, a licoteca, também fica a cargo deste departamento.

### 4.3.1 Financeiro

A estagiária desempenha a maioria das funções no departamento de logística, contudo com o evoluir do estágio e dados que a maioria dos temas estão interligados passou também a desempenhar funções do departamento financeiro. Nomeadamente a gestão dos acordos com as marcas, após estes serem estabelecidos, eram transmitidos à estagiária, que ficava encarregue de verificar se estes estavam a ser cumpridos, elaborando mensalmente um *report* onde constava a seguinte informação:

- Artigos comprados por fornecedor;
- Preço de compra e, caso exista, a sua variação;
- Quanto falta para cumprir o acordo.

Obter esta informação não era de todo linear, uma vez que os acordos estabelecem a quantidade a comprar de determinado produto, na sua maioria expressa em caixas e a medida da garrafa é de 0,70cl. Porém, nem sempre as salas compram caixas completas, ou seja, há a necessidade de converter as unidades compradas em caixas, de modo a padronizar a informação e esta poder ser comparável.

Outra questão a ter em conta são as medidas das garrafas que originam alguma margem para negociar com base em dois argumentos: ou se converte todas as unidades compradas em medida 0,70cl, ou se explica que não se atingiu o volume acordado em garrafas de 0,70cl, mas que, por sua vez, se compraram x garrafas de 1L, por exemplo.

Outro facto a ter em atenção é o lançamento de produtos durante o período em vigor do acordo. Estes não estão previstos no acordo, mas a sua compra ajuda no lançamento do produto.

Um exemplo concreto que decorreu durante o estágio foi o lançamento de gin de morango, inicialmente comprou-se por cordialidade, mas a adesão do público foi muito positiva, o que originou um volume de compras considerável.

O objetivo de monitorizar as vendas dos produtos acordados era o de delinear um plano de ação, verificando atempadamente se o acordo ia ser ou não cumprido, de modo a organizar as compras e as vendas. Se o prazo de vencimento do acordo se aproximar e faltar muito produto pode-se realizar uma ação de promoção nas discotecas, de modo a aumentar a venda desse produto. O importante no que respeita aos acordos é a relação que existe com o fornecedor e a capacidade de negociação do intermediário.

O pagamento aos fornecedores era da responsabilidade do departamento financeiro, mas está intrinsecamente relacionado com o de logística, uma vez que é este que contabiliza as notas de entrega e posteriormente as faturas.

#### **4.3.2 Logística**

O departamento de logística é o responsável pelo departamento de F&B das salas e, está ainda, encarregue da loja de bebidas.

##### **4.3.2.1 Salas**

As salas realizam o pedido em função das vendas e das suas necessidades, contudo este sofre aprovação por parte da diretora de departamento e posteriormente dos acionistas. Existem acordos com os fornecedores onde o grupo se compromete a comprar uma certa quantidade de determinados produtos, conseguindo assim um preço reduzido. De modo a garantir que estes acordos são cumpridos, os pedidos e as compras têm que ser monitorizados de forma a garantir que são cumpridos.

A encomenda aos fornecedores é realizada semanalmente, às segundas-feiras, pela diretora de departamento, as quantidades pedidas e o tipo de produtos varia em função dos dias que abre cada sala nessa semana, as festas e as pré-vendas. Por exemplo, na passagem de ano consome-se mais champagne que em outras épocas do ano, se a festa é para um público mais jovens e a reserva de camarotes está baixa significa que se venderão mais bebidas não *premium*.

O produto chega às salas o mais tardar quinta-feira, primeiro dia de abertura semanal no Teatro Kapital, caso tal não aconteça o responsável da sala entra em contacto com a diretora de departamento. Devido aos acordos, por vezes, as salas fazem um pedido e a diretora considera pertinente outros produtos ou outras quantidades, por isso as salas não entram em contacto diretamente com o fornecedor.

Quando o fornecedor leva o pedido a cada sala deixa uma nota de entrega, em espanhol denominada de *Albarán*, sendo uma cópia entregue nos escritórios centrais e ficando outra para o motorista. Esta deve ser assinada e caso alguma quantidade ou produto não corresponda deve-se colocar as respetivas alterações.

O responsável de cada sala traz aos escritórios, semanalmente, as notas de entrega da semana anterior, estas devem coincidir com as faturas de compra que chegam posteriormente por correio normal e/ou eletrónico.

O processo seguinte é inserir no sistema as notas de entrega. Até ao final de 2017, utilizava-se o programa Aplifisa mas este começou a revelar falhas nos armazéns e, em 2018, adotou-se o SAGE Morano.

Quando se recebe a fatura confronta-se a mesma com a nota de entrega correspondente. Este processo não é tão simples quanto pode parecer pois existem faturas que correspondem a múltiplas notas de entrega e, o que geralmente não coincide, é o vasilhame, porque quem recebe a mercadoria nem sempre aponta alterações, como por exemplo se há retiradas de caixas. Quando tal acontece, tem de se enviar um email ao fornecedor e pedir que envie a nota de entrega corrigida e assinada e, em simultâneo, enviar um email às salas a reiterar a importância de apontar as alterações nas notas de entrega.

Quando a nota de entrega corresponde à fatura pode-se inserir no sistema informático e validar para que esta seja paga. Aqui, é muito importante estar atento aos prazos de pagamento de modo a que não se pague antecipadamente nem se deixe nenhuma fatura por pagar. Depois de inserir e validar a fatura no sistema, digitaliza-se as faturas e coloca-se na rede interna *encryptado* onde estão todas as faturas recebidas e emitidas e, onde todos no grupo, se autorizados, têm acesso e podem consultar a qualquer momento. Após todos estes passos estarem completados, entrega-se as faturas ao departamento de contabilidade para os sócios na reunião semanal validarem o seu pagamento e, posteriormente, serão pagas.

#### **4.3.2.2. Loja de Bebidas**

A sociedade que constituía a loja de bebidas, a *licoteca*, foi dissolvida em meados de setembro de 2017. Nessa altura realizou-se um inventário e deu-se conta de algumas falhas de programas informáticos, controlo de stocks e formação do pessoal. Tais anomalias, foram reparadas no início de outubro que coincidiu com o início deste estágio.

Para a gestão da *licoteca* utilizam-se dois programas informáticos: o AyD, instalado na loja, onde se realizavam as seguintes operações:

- vendas;
- faturas a clientes;
- entradas de faturas de compras;
- controlo de stock;
- criação de etiquetas;
- promoções;

- e outros menus “padronizados”.

O programa Aplifisa, composto por uma componente de contabilidade e outra de faturação, funcionou até ao final de 2017. Em 2018, começou-se a trabalhar com o Sage Morano, descrito no ponto seguinte.

Na parte de contabilidade eram inseridas diariamente as faturas de venda aos clientes e as vendas totais. Por vezes surgiam clientes ou fornecedores novos e existia a necessidade de inseri-los no programa. Na componente de faturação eram inseridas as faturas de compra a fornecedores, indicando os respetivos prazos de vencimento.

Como referido, com a dissolução da sociedade, a diretora do departamento deparou-se com algumas falhas onde a função da estagiária em conjunto com a assistente do departamento, era reparar tais lacunas. Para tal, realizaram-se as seguintes tarefas:

- Retirar o inventário do sistema informático, tendo surgido as seguintes situações:
- Produtos com denominações erróneas ou pouco específicas ex. lata de coca-cola, não especificando tipo, nem medida.
- Margens de lucro não analisadas, pois havia produtos que estavam a dar prejuízos e outros com margens muito baixas.
- Produtos repetidos e com diferentes códigos de barras, pelo que se procedeu à baixa destes artigos. É normal que o código de barras se altere, mas não se pode criar um produto novo sempre que tal acontece. Deve-se associar ao produto os vários códigos.
- Artigos com quantidades negativas, conseguiu-se identificar 2 motivos:
- O mesmo produto pode ser vendido individualmente ou em caixa, e se não for corretamente inserido no armazém, a sua saída provavelmente resultará numa quantidade negativa.
  - Ex: Quando se insere uma fatura de compra de cerveja, esta pode estar por unidades, ser inserida por unidade, mas depois ser vendida por caixa. Tal origina que o produto caixa de cerveja tenha quantidades negativas e que as unidades tenham quantidades muito elevadas, uma vez que não há saída desse produto. Para evitar este problema, os produtos passaram ser inseridos por unidades, e a cada unidade, associou-se o código da caixa, informando quantas unidades tinha a caixa, de modo a que sempre que se venda uma caixa desconte essas unidades do stock do produto.

- Na venda não era tido em conta os diferentes tipos do mesmo produto e na compra sim.
  - Ex: Existem três sabores de batido: baunilha, chocolate e morango. Os três possuem diferentes códigos de barras, e quando se insere as compras coloca-se as existências respeitantes a cada sabor. Na venda o cliente leva batidos de diferentes sabores e o funcionário regista como se fosse apenas de um.
- Os produtos estão divididos em departamentos que correspondem às famílias. Existem as seguintes famílias de produtos: whisky; rum; gin; licor; cerveja; espumantes, vinho, refrigerantes, lácteos e diversos (sacos de gelo; copos). Detetou-se que alguns artigos não estavam na família correspondente, como, por exemplo, um vinho na família da vodka. Existem licores com e sem álcool, variando o IVA de 10% para 21%, respetivamente, pelo que, de modo a evitar equívocos, deve-se associar a taxa de IVA ao produto e não à família.

De modo a solucionar todas estas situações, e a realizar um controlo efetivo do stock, procedeu-se à realização de um novo inventário, onde se alterou todas as situações acima descritas, e outras que se foram detetando, nomeadamente: correção de denominações, criação códigos de barras, separação por famílias, entre outras.

Ao realizar a contagem dos produtos, aproveitou-se para organizar a loja e o armazém e verificou-se que uma parte dos refrigerantes estava com o prazo de validade vencido. Desde então, passou-se também a confirmar os prazos de vencimento aquando da chegada do pedido.

Estas tarefas eram realizadas, em simultâneo, com as do departamento de contabilidade. Quando se terminou a organização da *licoteca*, já era final de outubro, e aproximava-se o Halloween. Decorou-se a loja com motivos alusivos ao tema e criaram-se promoções, denominadas de: Pack *Botellón* - ofertas aterrorizantes, que incluíam uma garrafa de bebida alcoólica, uma de refrigerante, um saco de gelo e um pacote de copos.

Na época de Natal, uma vez, mais decorou-se a loja a rigor e criaram-se packs promocionais de champanhe e vinhos. Mas em Espanha, não se realiza troca de presentes apenas no Natal. No Dia de Reis também existe essa tradição. Assim sendo, e de modo a incentivar a compra, fez-se um pedido especial aos fornecedores, de packs do produto. A própria embalagem já é o embrulho e contém a garrafa e um copo/um decantador ou 2 garrafas.



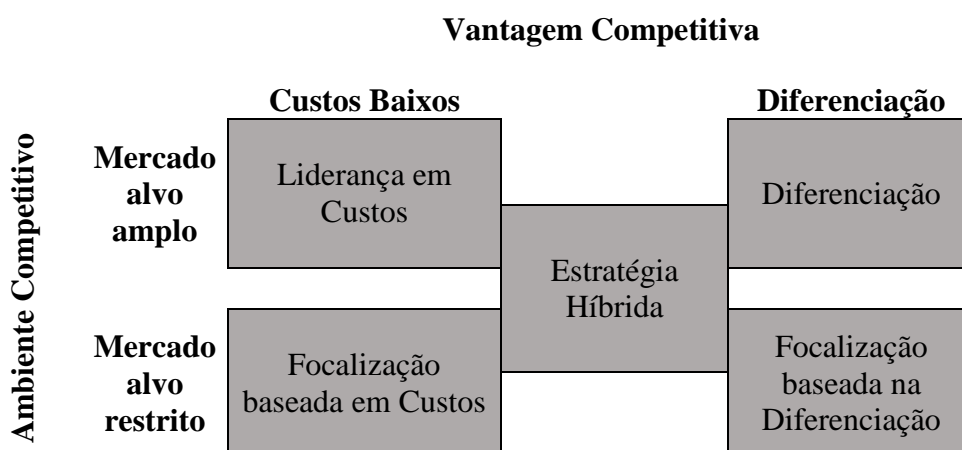
No final do ano, analisou-se a evolução das vendas e no último trimestre foram duas vezes mais que nos restantes. A análise no período homólogo não é possível porque a *licoteca* teve a sua abertura ao público no final de 2016.

Pode-se afirmar, através da análise de dados como volume de vendas e margem de lucro, que por uma questão de confidencialidade não serão apresentados, que os benefícios aumentaram, os packs promocionais esgotaram e produtos com baixa rotatividade foram vendidos. Tal teve ainda, um impacto positivo na motivação e performance dos colaboradores do estabelecimento.

### Estratégia Competitiva Licoteca

Michael Porter, em 1998, introduziu o conceito de estratégias genéricas, liderança em custos, diferenciação e focalização, dependendo da sua vantagem competitiva e do mercado alvo, como se pode observar na Figura 4.1..

**Figura 4.1.** Estratégias Competitivas



**Fonte:** Adaptado de Porter (1998)

Os exemplos que refere para cada uma das estratégias, segundo Porter (1998) são:

- Liderança em Custos: Vanguard
- Diferenciação: Apple
- Focalização baseada em custos: IKEA
- Focalização baseada na diferenciação: Neutrogena

Pode-se afirmar que a estratégia competitiva seguida pela *licoteca* é a mesma que a do grupo IKEA: são líderes em custo, mas baseiam-se nas necessidades de um grupo de clientes.

A licoteca apesar de ser uma loja de bebidas nos arredores de Madrid, beneficia dos acordos e dos volumes de compras das salas de espetáculo, conseguindo assim adequar os seus produtos a preços de compra baixos e opta por praticar preços de venda também reduzidos. O segmento alvo a que se destina é restrito, não podendo oferecer todas as variedades de bebidas existentes. Assim, optou pela gama inferior e intermédia. Os seus principais clientes são bares e restaurantes locais, que dado o seu poder de compra realizam o aprovisionamento dos seus negócios, em alguns casos diariamente.

Contudo, e de modo a satisfazer os clientes, em algumas ocasiões fazem pedidos de marcas premium, as quais são pedidas ao fornecedor e o cliente na maioria das vezes é satisfeito.

#### **4.4 Departamento de Contabilidade**

No quarto trimestre, do primeiro ano do mestrado, a estagiária optou pelo ramo comercial. Todavia, durante a licenciatura frequentou diversas unidades curriculares de cariz contabilístico, nomeadamente: contabilidade financeira I e II, contabilidade analítica, análise e planeamento financeiro, entre outras.

Em contexto de sala de aula foram as disciplinas que lhe suscitaram menor interesse, apesar de reconhecer a importância de um gestor dominar estas áreas do saber.

No decorrer do estágio teve a oportunidade de ver a aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos previamente adquiridos, perceber a interligação da contabilidade com os demais departamentos e a sua importância para o funcionamento das empresas.

O ERP adotado pelo grupo é o Sage Morano, e até ao final de 2017, para algumas empresas, o Aplifisa. Em 2018, a contabilidade, faturação e gestão de recursos humanos passou a ser realizada, na íntegra, no Sage.

Em outubro, aquando da chegada da estagiária a Madrid, esta teve formação sobre o módulo de contabilidade e começou por contabilizar as faturas de débito direto, na sua maioria faturas de luz, água e telefone. Esta tarefa era realizada do seguinte modo:

No plano de contas espanhol, existe a conta 555 – *Partidas Pendientes de Aplicacion*, onde estão os pagamentos que faltam aplicar. Ou seja, são pagamentos que já foram creditados na conta bancária e apenas falta aplicar a uma fatura.

Antes de contabilizar uma fatura é sempre necessário verificar que esta ainda não se encontra contabilizada, porque existe uma duplicação física das faturas. Porquê? A maioria das faturas pode ser retirada do website e posteriormente são enviadas por correio.

A título de exemplo utilizar-se-á uma fatura da empresa fornecedora de eletricidade, a Iberdrola. No programa, visualmente não existe um T, é por linhas, mas o raciocínio é exatamente igual, e no relatório a estagiária considerou que seria o modo de explanação mais perceptível.

Considere-se o seguinte caso: uma fatura de luz, da empresa Iberdrola, com um valor final de 100€(com IVA incluído) e, sujeita a uma taxa de IVA de 21%.

<u>628 - Suministro luz</u>		<u>472 - IVA 21%</u>		<u>40 - Iberdrola</u>	
2) 82,64 €		2) 17,36 €		3) 100 €	2) 100 €
<u>555 - Partidas</u>			<u>572 - Bancos e</u>		
<u>Pendientes de Aplicacion</u>			<u>Instituciones Bancárias</u>		
			<u>c/com vista, euros</u>		
1) 100 €	3) 100 €			1) 100 €	

Este, é um dos exemplos mais simples, existem faturas com: retenção na fonte, várias taxas de IVA, isentas de IVA, intracomunitárias, mas o raciocínio base é o mesmo.

O extrato do cartão de crédito permite ver, num determinado período, quais os pagamentos efetuados, geralmente *facebook* e *dropbox*. Posteriormente, tem de se encontrar a fatura correspondente a esse pagamento e contabilizá-la. Quando existe um valor ao qual não se pode atribuir uma fatura, este é contabilizado na conta de gastos excepcionais.

Outro tema contabilístico que despertou interesse à estagiária foram as reservas legais e voluntárias. Tal surgiu quando se analisava um balancete de uma empresa em Portugal e se verificou que as percentagens exigidas eram distintas. Proceder-se-á, de seguida à explanação das percentagens nos dois países.

## Portugal

Segundo o Artigo 295.º do Código das Sociedades Comerciais, a constituição de reservas legais é obrigatória. A reserva legal consiste em reservar cinco por cento dos lucros

até perfazer vinte por cento do capital social da sociedade. Tal não significa que, esse montante em dinheiro, esteja cativo numa conta da empresa, são apenas lucros que não podem ser distribuídos (Decreto-Lei 262/86, de 02 Setembro).

As reservas livres, não são de cariz obrigatório e resultam sempre de uma decisão tomada em assembleia-geral, de acordo com o Código das Sociedades Comerciais, da aplicação dos resultados positivos obtidos no exercício ou de resultados transitados (Antunes, 2008, pp. 32-33).

### **Espanha**

O Real – Decreto legislativo 1564/1989, de 22 de dezembro, no Art.º 214 n. º1 refere que, dez por cento dos benefícios do exercício, destinam-se à constituição de reservas legais até obter pelos menos vinte por cento do capital social

No disposto no Art.º 157º, do mesmo documento, o aumento de capital quando se realiza através de reservas, poderá ser feito através de reservas disponíveis e da parte das reservas legais, que exceda o dez por cento, do capital já aumentado.

Em ambos os países estão ainda previstas as reservas estatutárias, que são constituídas por vontade dos sócios nos estatutos da sociedade, onde deverão estar discriminados valores e questões relativas à sua disponibilidade.

### **4.5 Departamento Comercial**

Os canais de venda do grupo em Espanha estão mais desenvolvidos que em Portugal. Em Portugal, existem apenas duas opções, a venda ao balcão e por telefone. Contudo, a venda por telefone funciona apenas para os reservados, o cliente reserva o camarote, realiza o pagamento parcial ou integral por transferência bancária e envia o comprovativo. Os camarotes, caso ainda exista disponibilidade, podem ainda, ser adquiridos ao balcão. O pagamento está disponível por transferência apenas até à véspera da festa, ou o último dia útil que anteceda a mesma, de modo a evitar que a transferência seja cancelada após usufruírem do serviço.

Em Espanha, para além destas duas opções, existe a pré-venda, através do website, da aplicação e dos relações públicas.

A pré-venda permite efetuar uma previsão da festa, o que influencia principalmente a contratação de staff e o pedido de bebidas.

Dependendo da discoteca, a estrutura de vendas, fundamentalmente de entradas, é diferente, por exemplo:

**Lick** - em época alta, existem dezasseis caixa de venda de entradas, mais duas de vendas de camarotes;

**Fabrik Madrid** - existem durante todo o ano, duas caixas de vendas de entrada e uma de venda camarotes;

**Teatro Kapital** - existem durante todo o ano, quatro caixas de venda de entradas mais duas de camarotes.

Até ao momento, as bebidas, na Fabrik e no Lick, podem ser adquiridas em caixas espalhas pelos recintos. No Teatro Kapital, diretamente nos bares, contudo, está-se a desenvolver a *APP mobile* para a compra de senhas de consumo.

Este ano pretende-se implementar no Lick a modalidade de pré-venda, para tal, está-se a desenvolver uma aplicação que se prevê que seja lançada no mês de Maio. Acredita-se que tenha uma forte aceitação, uma vez que os turistas que visitam o Algarve procuram meios de entretenimento noturno e irão comprar antecipadamente, de modo a planearem a semana de férias.

Para além das vendas de entradas, bebidas e camarotes, todas as salas contam com bengaleiro, loja de merchandising e restauração, com a exceção do Teatro Kapital que não tem restauração, mas habitualmente acolhe vários eventos cocktail.

O bengaleiro, foi um caso sobre o qual a estagiária nunca tinha refletido, e que acarreta muito mais problemas do que se poderia imaginar. É um serviço complementar que se oferece ao cliente, de modo a proporcionar conforto. Durante o inverno, requer vários membros do staff, principalmente na hora de encerramento da discoteca, quando os clientes se dirigem massivamente, para recolher os seus pertences. Há alguns fatores importantes a ter em conta, são 6h da manhã, a maioria ingeriu bebidas alcoólicas, começam a ficar cansados, com frio e impacientes. Os incidentes que acontecem no roupeiro são dos mais variados tipos:

- os clientes perdem o ticket de levantamento;
- a peça caiu e a funcionária não a consegue encontrar, tendo de pedir ao cliente para esperar até ao final;
- apesar de ser um espaço à parte, com maior iluminação, nunca tem a suficiente para distinguir cores como azul marinho de preto;

- o cliente tem o ticket de levantamento, mas alega que não é a sua peça;
- o cliente tem ticket de levantamento, mas a sua peça não está no roupeiro;
- entre vários outros.

## **4.6 Departamento de Marketing**

O departamento comercial está intrinsecamente relacionado com o de marketing, uma vez que os canais de venda são geridos pelo mesmo.

A proposta de estágio contemplava um período no departamento de Marketing. Contudo, com o avançar do estágio, o grupo foi atribuindo à estagiária mais responsabilidades no departamento de logística e na preparação da temporada de verão no Lick Algarve, e ambas as partes acordaram que a estagiária, colaboraria com o departamento de marketing, apenas quando tal estivesse relacionado com as demais funções.

Apesar de não ter trabalhado diretamente no departamento de marketing, teve a oportunidade de entender como funcionam alguns dos processos, principalmente porque este é um departamento que trabalha diretamente com as empresas portuguesas. Procura-se criar sinergias nas contratações de artistas internacionais, sempre que possível são fechadas datas para as discotecas em Madrid e no Algarve.

### **4.6.1 Contratações de Artistas**

Os artistas que atuam nas discotecas do grupo, na sua maioria, são DJs internacionais. Assim sendo, existem determinados aspetos a ter em conta quando se negocia com um operador estrangeiro. Como por exemplo, verificar no VIES, meio eletrónico de transmissão de informações relativas ao registro do VAT, a validade dos números de VAT, das empresas registradas na União Europeia (Teixeira, 2013).

O Sistema de VIES tem como principal objetivo confirmar a qualidade do sujeito passivo noutro Estado-membro, por parte do adquirente e também do fornecedor, para se poder aplicar a tributação no Estado-membro de destino. A falta de registro válido no VIES do adquirente implica a tributação da operação no Estado-membro de origem. Neste sentido, qualquer sujeito passivo de IVA que pretenda realizar algumas das operações abrangidas pelas regras descritas tem toda a vantagem em ter o cadastro atualizado e registro válido do VIES (Teixeira, 2013).

Esta verificação não está unicamente associada aos artistas, mas sim a todos os fornecedores intracomunitários. No entanto, no caso em estudo, a maioria dos fornecedores estrangeiros são os artistas que atuam na discoteca.

Os contribuintes não-residentes, sem estabelecimento estável, que obtenham rendimentos em Portugal estão ainda, sujeitos a IRC. Sendo, regra geral, o devedor do rendimento responsável pela retenção na fonte e entrega do imposto ao Estado.

Segundo o Art.º 4º, n.º 2 al. d) do CIRC, o imposto é aplicado a rendimentos derivados do exercício em território português de atividades profissionais de espetáculo ou desportistas. Contudo, rendimentos não imputáveis a estabelecimentos estáveis situados no território português, obtidos por sociedades e outras entidades não residentes são determinadas de acordo com as regras estabelecidas para as categorias correspondentes para efeitos de IRS (Art.º 56º n.º 1 do CIRS).

Por sua vez, o Art.º 18º al. f) do CIRS, refere que os rendimentos obtidos em território português decorrentes de atividades profissionais e outras prestações de serviços, incluindo as de carácter científico, artístico e técnico realizadas ou utilizadas em território português, desde que devidas por entidades que nele tenham residência, sede, direção efetiva ou estabelecimento estável, é a elas que se deve imputar o pagamento.

A alínea a) no n.º. 4 do Art.º 71º do CIRS, indica que estão sujeitos a retenção na fonte a título definitivo, à taxa liberatória de 25% os rendimentos obtidos em território português por não residentes decorrentes de trabalho dependente e todos os rendimentos empresariais e profissionais, ainda que decorrentes de atos isolados.

A entrega do imposto ao Estado deve ocorrer até ao dia 20 do mês seguinte em que ocorre o facto gerador. Se o fizer após esse prazo, será responsável pelo pagamento de coima e de juros compensatórios. No caso dos serviços, o facto gerador, ou seja, o momento onde nasce a obrigação da retenção na fonte, é no pagamento (Art.º 98 n.º 3, CIRS).

O Art.º 101º C do CIRS contempla a dispensa de retenção na fonte e reembolso de imposto. Não existe obrigação de efetuar a retenção na fonte de IRS total ou parcial, consoante os casos, quando, por força de uma convenção destinada a evitar a dupla tributação celebrada por Portugal, a competência para a tributação dos rendimentos auferidos por um residente do outro Estado contratado não seja atribuída ao Estado da fonte, ou o seja, apenas, de forma limitada. Até à data, Portugal assinou a convenção com 79 países, estando 76 já em vigor (AT - Autoridade Tributária e Aduaneira, s.d.). Desde que cumpridas algumas formalidades, o tratamento fiscal previsto na CDT prevalece sobre a lei interna.

Os beneficiários dos rendimentos devem fazer prova perante a entidade que se encontra obrigada a efetuar a retenção na fonte da verificação dos pressupostos que resultem de CDT, através da apresentação de:

certificado passado pelas autoridades competentes do respetivo Estado de residência, ou

de documento emitido pelas autoridades competentes do respetivo Estado de residência que ateste a residência para efeitos fiscais no período em causa e a sujeição a imposto sobre o rendimento nesse Estado Anexo 1- Modelo 21-RFI.

Esta prova deve ser efetuada até ao prazo estabelecido para a entrega do imposto que deveria ter sido deduzido nos termos das normas legais aplicáveis (Art.º 101 – C, nº1, 2 e 3)

### **Rider dos Artistas**

São os documentos que devem estar anexos ao contrato, onde constem as exigências dos artistas. Existe o *rider* técnico e o hospitaleiro.

O *rider* técnico, retrata as necessidades/exigências de um artista a nível de som e de luz. Deve descrever, o mais pormenorizadamente possível, os equipamentos necessários, desde microfones, amplificadores, fontes de alimentação, entre outros. Esta informação deve ser transmitida ao técnico de som e de luz. O *rider* técnico deve ainda, incluir o *stage plot*, onde conste o posicionamento de todos os equipamentos no palco.

O *Rider* Hospitaleiro, onde estão especificadas as comodidades a fornecer ao artista e à sua equipa, inclui hotel, meio de transporte, refeições, pedidos para o camarim, entre outras. Cada pedido varia de artistas para artista. É ainda necessário ter especial atenção na alimentação, caso exista algum elemento da equipa com alguma restrição alimentar. Do *rider* hospitaleiro é onde constam os pedidos mais excêntricos, como jet privado, motorista, carros só de determinada marca, toalhas apenas pretas, entre muitos outros.

Os *riders* devem ser analisados e aprovados antes de o contrato ser assinado, de modo a evitar surpresas e ter a certeza que é possível cumprir tais exigências, tanto a nível de espaço, como de orçamento e de tempo, pois o mais provável é que seja necessário alugar equipamento que é preciso reservar antecipadamente para a data do espetáculo.

### **4.6.2 Canais de Comunicação**

As redes sociais são, em ambos os países, os principais meios de comunicação, principalmente o *facebook* e o *instagram*. Em Espanha existe também o website, que é mais



utilizado para vendas de entradas, apesar de as últimas novidades e eventos também serem aí publicadas.

Outros canais de comunicação utilizados são os *outdoors*, *muppies*, anúncios na televisão, rádio, entre outros. E no caso da Fabrik Madrid, existe ainda a *APP Mobile*.

#### **4.6.3 Relações Públicas**

Os relações públicas estão organizados de forma distinta nas três discotecas:

##### **Fabrik**

Os RPs vendem entradas antecipadas, sobre as quais recebem uma determinada comissão, estabelecida por contrato. As entradas não vendidas são entregues na véspera da festa, de modo a que não possam ser vendidas à entrada ou nos arredores da discoteca.

##### **Lick**

Em 2017 deu-se o relançamento da discoteca, agora com a marca Lick. Teve de se adotar uma estratégia de promoção mais agressiva, com várias equipas de RPs. Estas estavam espalhadas por Portugal Continental, com maior incidência no Algarve, identificadas por pulseiras de diferentes cores, que se dedicavam a promover o Lick. Em contrapartida, sempre que um cliente entrava com pulseira era identificada no sistema informático a cor e, consequentemente, a equipa. No final da temporada as equipas recebiam a comissão por cada entrada, consoante o estipulado no contrato.

Este ano, como a marca já é conhecida, manter-se-á o modelo, mas reduzir-se-á o número de equipas.

Este modelo acarreta mais problemas do que o adotado na Fabrik, onde as contas com os RPs são realizadas antes da festa. No Lick a pulseira é válida para toda a temporada, e os relações públicas tentam distribuir pulseiras à porta da discoteca, retirando margem à casa.

Apesar de, por contrato, estar estipulada a proibição de distribuição de pulseiras a menos de um quilómetro da discoteca, esta cláusula nem sempre é cumprida e existe a necessidade de realizar rondas nos parques de estacionamento e nas demais instalações, de modo a evitar esta situação.

##### **Teatro Kapital**

No teatro Kapital os relações públicas também estão divididos por equipas, tendo objetivos individuais e por equipas. A cada elemento é atribuído um *QR Code* e por cada

pessoa que entra apresentando esse código o RP recebe uma comissão. No fundo é um mecanismo muito similar ao do Lick, mas que consegue chegar a um maior número de pessoas, independentemente na sua localização física, muito importante para os turistas.

#### **4.6.4 Design**

No departamento de marketing existem duas pessoas encarregues do design: uma dos canais *offline* e outra dos *online*. Existe ainda um decorador que trabalha em conjunto com esta equipa, de modo a que a decoração e comunicação do evento estejam alinhadas.

Algumas das ações/responsabilidades são:

Cartazes – para a licoteca e os divulgados nos mais diversos canais de comunicação, a anunciar as festas da Fabrik e no Teatro Kapital;

Página *Web* e *APP Mobile* – todo o layout e configuração;

Cartão Sócio - atualmente existe apenas na Fabrik, e o desenho é da responsabilidade deste departamento;

Decoração – em festas temáticas como no Halloween e no Natal.

## Capítulo 5 Análise Comparativa entre Portugal e Espanha

De modo a entender as duas realidades vivenciadas pelo grupo, considerou-se pertinente, realizar uma análise comparativa a nível cultural, macroeconómico e fiscal, entre Portugal e Espanha.

### 5.1. A nível cultural

Geert Hofstede, é um psicólogo social holandês que, com o livro *Culture's Consequences: International Differences in work-related value*, almeja averiguar quais os elementos que constituem a cultura. O estudo que deu origem ao livro decorre entre 1968 e 1972, em filiais da IBM, em 40 países, tendo como um dos principais contributos demonstrar que a cultura pode ser quantificável e comparável entre países. Hofstede, consegue assim, identificar quatro dimensões: distância ao poder, individualismo vs. coletivismo, feminino vs. Masculino e grau de aversão à incerteza (Hofstede, 1980,1984). Entenda-se por dimensões, um aspeto da cultura que pode ser medido em relação a outra cultura (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

#### Distância ao Poder

É relação entre poder e desigualdade. O grau em que os membros com menos poder aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede & Bond, 1988). Reduzida distância ao poder, indica uma dependência limitada entre subordinados e chefes, estes facilmente abordam e contrariam o chefe (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Todas as sociedades são desiguais, embora umas mais que outras.

Descreve o grau em que os indivíduos estão inseridos em grupo. Nas sociedades individualistas as pessoas olham por si e pela sua família direta. Por sua vez, nas sociedades coletivistas os indivíduos, desde o nascimento, são integrados em grupos coesos, por isso, os familiares indiretos como tios e avós continuam a protegê-los com uma lealdade inquestionável (Hofstede & Bond, 1988). Na grande maioria das situações em sociedade, os interesses do grupo prevalecem sobre os do indivíduo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Os valores associados ao individualismo são: a valorização do tempo pessoal, da liberdade e dos desafios. Já os relacionados com o coletivismo são: prática/ treino, condições físicas (luminosidade, temperatura) e a valorização de poder utilizar as suas capacidades (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **Femenino vs. Masculino**

As sociedades são consideradas femininas ou masculinas, devido aos valores a que são associados. Sociedades masculinas são: assertivas e competitivas, valorizam desafios, o reconhecimento e sente-se motivadas com a possibilidade de progressão na carreira e de incrementos nos rendimentos. Sociedades femininas estão relacionadas a valores como: segurança, estabilidade profissional, valorização das relações laborais, assim como a qualidade de vida, como por exemplo o local onde moram (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) (Hofstede & Bond, 1988).

### **Grau de Aversão à Incerteza**

Está relacionada com a busca pela verdade. Demonstra o grau em que as sociedades se sentem confortáveis ou desconfortáveis perante situações não estruturadas. Estas situações poder ser definidas como: desconhecidas, surpreendentes ou diferentes do habitual. Sociedades com elevado grau de aversão à incerteza, para evitar situações desestruturadas, tendem a possuir regras e leis restritas, assim como inúmeras medidas de prevenção e proteção (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Os membros destas sociedades tendem a ser mais emocionais e motivados. A ambiguidade extrema produz graus de ansiedade intoleráveis, de tal modo que foram desenvolvidos meios para aliviar esta ansiedade, nomeadamente: tecnologia, leis e religião. A tecnologia ajuda a diminuir a incerteza provocada pela natureza, através de, por exemplo, aplicações como mapas e informação meteorológica. As leis e as regras diminuem a incerteza provocada pelo comportamento humano, e a religião é a forma associada às forças transcendentais, que se assume que controlam o futuro de cada pessoa (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Por sua vez, culturas com reduzido grau de aversão à incerteza, tendem a ser mais tolerantes nos seus comportamentos e opiniões, permitindo várias correntes filosóficas e religiosas, não sendo esperado que expressem as suas emoções (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

As diferenças culturais definidas através destas quatro dimensões têm impacto na gestão. A distância ao poder e o individualismo afetam o tipo de liderança que será efetivo nesse país. Se a liderança for mais autocrata, haverá elevada distância ao poder, se for democrata haverá reduzida distância ao poder. Também determina se os incentivos devem ser individuais ou de grupo. O grau de aversão à incerteza e a variável masculino vs. feminino

afetam a motivação. Por exemplo, a competição é mais efetiva nas culturas masculinas (Hofstede & Bond, 1988).

### **Orientação a Longo Prazo**

*The Rokeach Value Survey*, utilizado para medir os valores da sociedade americana, foi modificado por um grupo de investigadores académicos e aplicado em nove países da Ásia e do Pacífico. Os resultados foram publicados ao mesmo tempo que os da IBM e, comparando os dois, foram identificadas as quatro dimensões acima descritas e uma possível quinta variável.

Desenvolveu-se o Chinese Value Survey (CVS), de modo a minimizar a influência da cultura dos investigadores nos resultados. Michael Bond, professor na Universidade de Hong Kong, solicitou a vários cientistas sociais chineses que preparassem uma lista com os valores básicos para os chineses. Tal, levou à criação de um questionário com quarenta itens que posteriormente foi traduzida para inglês. A análise dos resultados levou à descoberta de uma nova dimensão, o dinamismo confuciano (Hofstede & Bond, 1988).

A razão pela qual esta dimensão não foi encontrada no estudo da IBM, foi porque as questões relevantes não foram perguntadas. Contudo, como esta variável está relacionada com o crescimento económico, Hofstede considerou essencial adicionar esta variável ao modelo, atualmente mais conhecida como orientação a longo prazo (Hofstede & Bond, 1988).

As sociedades com orientação a longo prazo estão orientadas para o futuro, por isso são-lhes associados valores como persistência, perseverança e poupança. As relações estão ordenadas por status e essa hierarquização é respeitada. Por sua vez, as sociedades com orientação a curto prazo, estão orientadas para o passado e presente, e estão-lhes associados valores como a tradição, estabilidade e reciprocidade de favores e presentes (Hofstede & Bond, 1988).

### **Indulgência vs. Restrição**

Michael Minkov, intrigado com a análise de bem-estar vs. sobrevivência, resultado do WVS, de Ronald Inglehart, sociólogo norte-americano, decidiu realizar a sua própria análise. Descobriu assim que a definição de Inglehart de bem-estar vs. Sobrevivência pode ser dividida em dois, tanto estatística como conceptualmente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A felicidade, o controlo da vida e a importância do lazer estão correlacionados entre si. Esta associação permanece estável em várias pesquisas subsequentes, definindo-se assim uma forte dimensão comum (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

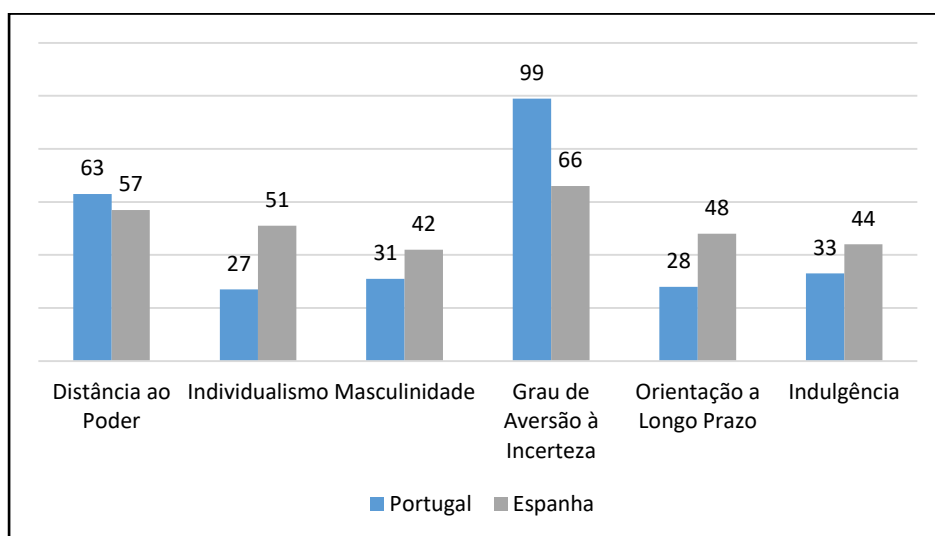
Num extremo desta dimensão está a perceção de que cada um deve agir como lhe apetece, gastar dinheiro e praticar atividades de lazer e entretenimento sozinho ou com os amigos. Tudo isto prevê um elevado grau de felicidade. No extremo oposto está a perceção que as ações de cada um são restringidas por várias normas sociais e proibições, associada ao sentimento de que disfrutar de atividades de lazer, gastar e outras atividades de carácter indulgente é, de algum modo, errado. Devido a estas propriedades Minkov denominou esta dimensão de Indulgência vs. Restrição (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Assim sendo, as sociedades indulgentes, tendem a permitir uma gratificação gratuita dos desejos básicos e naturais do ser humano, relacionados com aproveitar a vida e divertir-se. Por sua vez, nas sociedades restritivas, é refletida a convicção de que essa gratificação precisa ser contida e regulada por normas sociais rígidas (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### Dimensões de Hofstede: Portugal e Espanha

Através do website de Geert Hofstede, é possível obter as pontuações para variados países em cada dimensão, assim como, realizar a comparação entre países.

Na Figura 5.1, é possível observar quanto pontuam Portugal e Espanha em cada dimensão.



**Figura 5.1.** Comparação de Portugal e Espanha a nível cultural - Estudo de Hofstede

**Fonte:** <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal,spain/>

### **Distância ao Poder**

Na dimensão distância ao poder, Portugal pontua 63 e Espanha 57, considerando-se países com um certo distanciamento hierárquico, e sendo Portugal ligeiramente superior a Espanha.

A sociedade está hierarquizada e as pessoas aceitam essa hierarquização, sendo esta encarada como um reflexo de desigualdades inerentes. A centralização é popular e os subordinados esperam que lhes seja dito o que fazer.

O líder ideal é um benevolente autocrata e a falta de interesse perante um subordinado significaria que este não é relevante para a organização, o que faria com que este se sentisse desmotivado. Assim sendo, o feedback negativo é desolador e, por sua vez, os colaboradores têm maior dificuldade em fornecer informação negativa.

Perante esta realidade, o gestor deve estar consciente desta dificuldade e procurar pequenos sinais, de modo a descobrir o real problema e a evitar que este se torne relevante.

### **Individualismo**

Portugal, com uma pontuação de 27, a mais baixa da Europa, é considerado um país coletivista. Espanha, embora com uma pontuação superior de 51, quando comparada com os restantes países da Europa também é considerado um país coletivista.

Neste tipo de cultura, a lealdade é primordial e supera a maioria das demais regras sociais. A sociedade promove relações fortes, onde todos tomam responsabilidade pelos restantes membros do grupo, o que é uma manifestação de um compromisso a longo prazo.

Nas sociedades coletivistas a ofensa leva à vergonha e a relação empregado/empregador é percebida em termos morais como um laço familiar, decisões de contratação e promoção têm em conta o grupo onde se insere, porque o gestor, é gestor do grupo.

As empresas individualistas procuram formas de se diferenciar, enquanto que as coletivistas tendem a convergir para posições defensivas. Os empreendedores estão, geralmente, dispostos a correr mais riscos, assim sendo, as sociedades individualistas tendem a gerar mais empreendedores, e do coletivismo podem resultar níveis de empreendedorismo relativamente baixos.

## **Feminino**

Tanto Portugal, 31, como Espanha, 42, são considerados países femininos, focados em trabalhar para viver e não apreciam o excesso de competitividade. A palavra-chave é o consenso e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho. Os conflitos são resolvidos através de comprometimento e negociação. Alguns dos incentivos valorizados são o tempo livre e a flexibilidade. O foco está no bem-estar, o status não é demonstrado e um gestor efetivo é compreensivo e solidário, consultando os seus subordinados para saber a sua opinião, e esta é tida em conta na tomada de decisão.

## **Aversão à incerteza**

Se existe uma dimensão que define Portugal, é a aversão à incerteza, na qual apresenta uma pontuação de 99. No ranking de países que compõem o estudo, Portugal encontra-se em 2º lugar nesta variável, apenas precedido pela Grécia. Todavia, Espanha também é considerado um país com elevado grau de aversão à incerteza, com uma pontuação de 86.

Países que exibem elevado grau de aversão à incerteza mantêm códigos de crenças e comportamentos rígidos, são praticamente intolerantes à inovação e a comportamentos pouco ortodoxos. Neste tipo de culturas existe uma necessidade emocional de regras, mesmo que as estas pareçam nunca resultar e há consenso para a mudança de situações que são ambíguas e não definidas. As pessoas têm necessidade de estar ocupadas e de trabalhar arduamente. A precisão e a pontualidade são uma norma e a segurança é um elemento importante na motivação individual. O confronto é evitado porque provoca muito stress e, este é, facilmente, transportado para o nível pessoal. Por exemplo, um estudo recente revelou que 75% dos jovens espanhóis querem trabalhar na função pública, que define a ideia de trabalho para a vida e sem incerteza no futuro, enquanto que nos EUA apenas 17% dos jovens querem o mesmo.

## **Orientação a longo prazo**

Com uma pontuação baixa, de 28, a cultura portuguesa prefere pensamentos normativos aos pragmáticos. Os indivíduos neste tipo de sociedade têm uma tendência a estabelecer verdades absolutas, sendo normativos nos seus pensamentos. Exibem um enorme respeito pelas tradições, têm uma propensão pequena para poupar para o futuro e o foco está em conseguir resultados rápidos.

Espanha, apesar de uma pontuação intermédia de 48, é considerado um país normativo. Os Espanhóis gostam de viver o momento, sem grandes preocupações com o



futuro. Na realidade foi o país que deu significado o termo “*fiesta*” ao mundo. Em Espanha as pessoas procuram resultados rápidos e sem atrasos. Cada vez mais, há a necessidade de estruturas claras, com regras bem definidas, que prevalecem contra abordagens de vida mais pragmáticas e relaxadas, particularmente as de longo prazo.

### **Indugência**

Com pontuações relativamente baixas, Portugal com 33 e Espanha com 44, são consideradas culturas restritivas. Quer isto dizer, sociedades com tendência para o cinismo e o pessimismo. Não dão muito ênfase ao tempo livre e controlam a gratificação dos seus desejos. As pessoas com esta orientação têm a perceção de que as suas ações são restringidas por normas sociais e sentem que ser benevolentes com eles mesmos é de alguma forma errado.

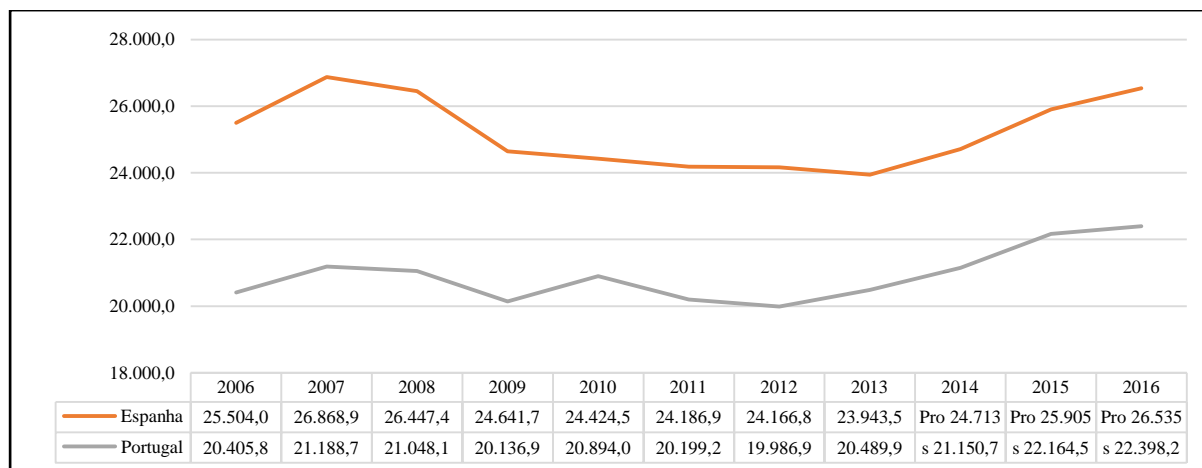
## **5.2. Análise Macroeconómica**

Portugal e Espanha são ambos Estados membros da União Europeia e pertencentes à zona euro. De modo a averiguar a situação macroeconómica em que os dois países se encontram, analisar-se-ão os seguintes indicadores:

### **PIB per Capita em PPS**

O Produto Interno Bruto – PIB – é a medida habitualmente utilizada para comparar e avaliar o desempenho de uma economia. É a riqueza que um país consegue criar, resultante das atividades das entidades públicas e privadas, como o que produz, o que compra e o que investe. O PPS, *Purchasing Power Standard*, em português, Poder de Compra Standard, permite comparar os níveis de bem-estar e despesa entre países, anulando a diferença do nível dos preços. (Pordata, 2018).

Na Figura 5.2, pode-se observar a evolução do PIB per Capita em PPS, em Portugal e Espanha, entre 2006 e 2016.



**Figura 5.2. PIB per Capita entre 2006 e 2016**

**Fonte:** (Pordata, 2018)

Verifica-se que, ao longos dos dez anos em análise, o PIB per capita em PPS é sempre superior em Espanha. De 2006 para 2007, sofre um aumento no dois países, e de 2007 até 2013 vai oscilando entre ligeiras subidas e descidas. A partir de 2013 o indicador assume uma tendência crescente.

### **Balança Comercial (em % do PIB)**

A balança comercial regista o valor dos bens e serviços que um país vende e compra ao estrangeiro. O saldo da balança comercial demonstra se o país exporta mais do que importa (saldo excedentário - positivo), ou se, pelo contrário, importa mais do que exporta (défice comercial (saldo negativo) (Pordata, 2018). Um superavit, significa que a economia teve lucro, ou seja, existe capital disponível para investir, e o contrário, se obtiver saldo negativo, este deve ser coberto por reservas financeiras. Se existir um excedente do saldo da balança comercial o PIB aumenta e, por sua vez, se existir um déficit o PIB decresce, se todas as outras variáveis se mantiverem constantes.

Segundo o observatório da complexidade económica (*The Observatory of Economic Complexity*), no ano de 2016, as principais importações e exportações, assim como origens e destinos são:

### **Portugal**

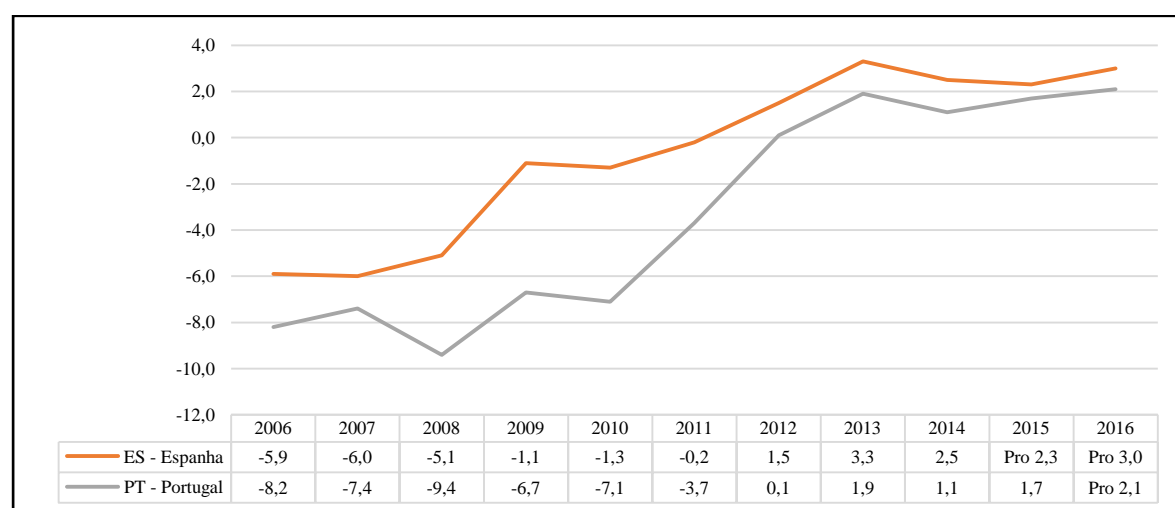
- Exportações: 4,88% peças de veículos e 4,09% de petrolíferos refinados;
- Importações: 6,6% carros e 6,39% *crude petroleum*;

- Destino exportações: 27% Espanha, 13% França, 12% Alemanha, 7,2% Reino Unido e 5% EUA;
- Destino importações: 33% Espanha, 14% Alemanha, 7,8% Alemanha, 5,5% Itália, 5,1% Holanda e 3% China.

### Espanha

- Exportações: 12,9% carros e 3,61% peças de veículos;
- Importações: 6,25% de *crude petroleum* e 6,1% de carros;
- Destino exportações: 15% França, 12% Alemanha, 8,1% Itália, 7,7% Reino Unido e 7,3% Portugal;
- Destino Importações: 14% Alemanha, 11% França, 6,7% Itália e 4,3% Holanda.

Na Figura 5.3, pode-se observar o saldo da Balança Comercial de Portugal e Espanha entre os anos 2006 e 2016.



**Figura 5.3.** Balança Comercial entre 2006 e 2016

**Fonte:** (Pordata, 2018)

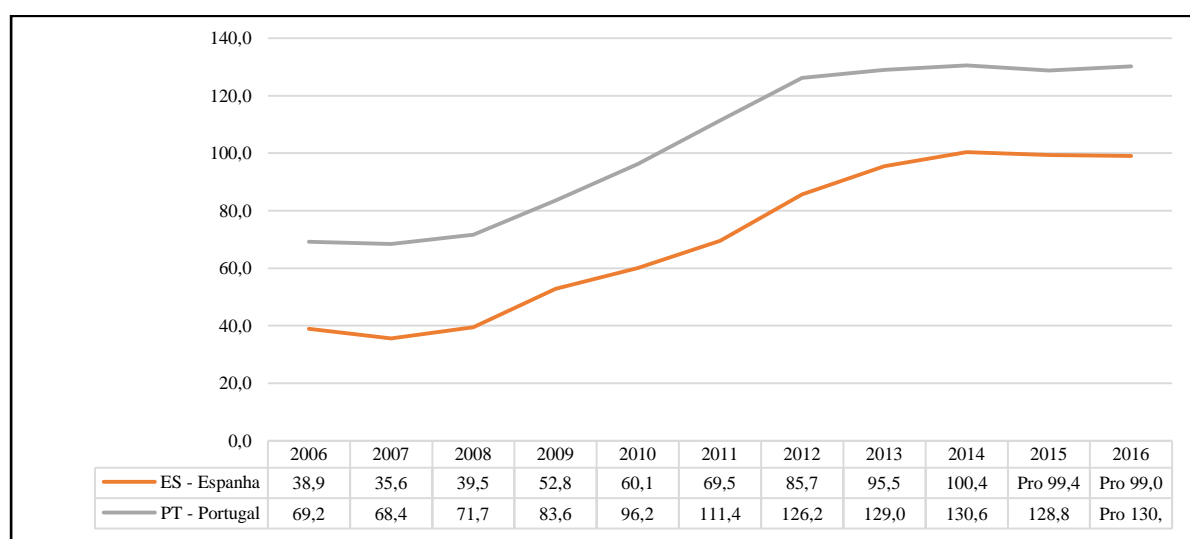
Verifica-se que, entre 2006 e 2011, ambos os países apresentam um défice da balança comercial. Por sua vez, de 2012 a 2016, apresentam um superavit da balança comercial, obtendo Espanha um saldo sempre superior ao de Portugal.

Em 2016, Espanha foi o 17º maior exportador do mundo (OEC, s.d.).

### Dívida Pública (dívida bruta em % do PIB)

A dívida pública é o dinheiro que as administrações públicas devem em termos acumulados. A dívida não diz respeito apenas a cada ano, mas à soma dos sucessivos défices públicos anuais, acumulados ao longo do tempo, até esse ano (Pordata, 2017).

Na Figura 5.4, pode-se observar a dívida pública em percentagem do PIB, entre 2006 e 2016, em Portugal e Espanha. Os dois países apresentam a mesma tendência da dívida pública, embora esta, seja sempre superior em Portugal. Entre 2006 e 2007, existe uma ligeira diminuição da dívida pública, aumentando de 2007 até 2014. Em Espanha, tem vindo a diminuir desde 2014. Por sua vez, em Portugal diminuiu em 2015 e voltou a aumentar em 2016. Em 2016, Portugal obteve o terceiro maior rácio da dívida pública dos Estados membros, com um total de 130,3%, apenas precedido pela Itália e pela Grécia (Eurostat, 2017).



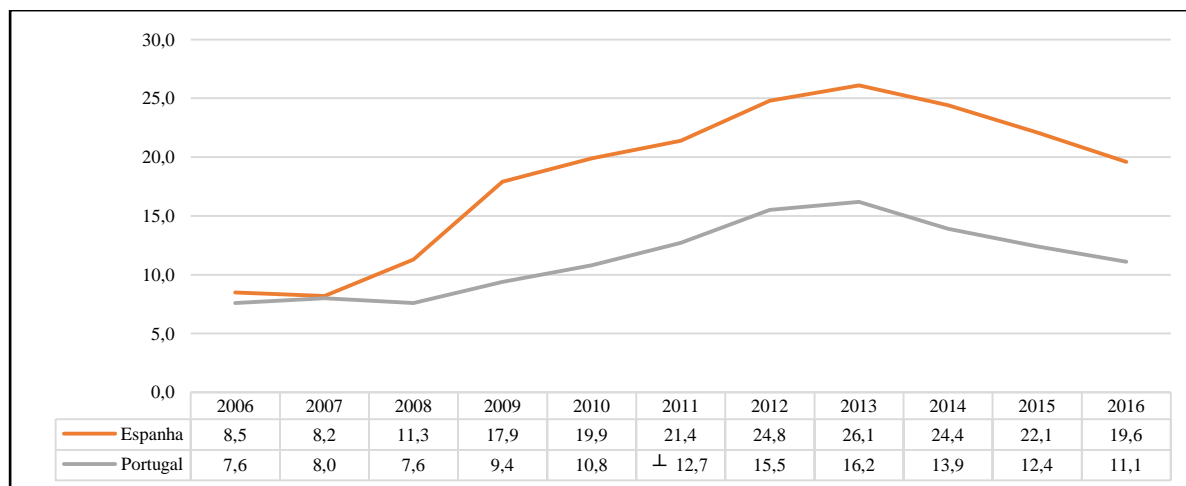
**Figura 5.4. Dívida Pública (em % do PIB)**

**Fonte:** (Pordata, 2017)

### Taxa de Desemprego

O indicador taxa de desemprego analisa indivíduos dos 15 aos 74 anos, que não têm emprego e, inclui quem já trabalhou e procura um novo emprego, assim como quem procura o primeiro emprego (Pordata, 2017).

Na Figura 5.5, pode-se visualizar a evolução da taxa de desemprego, em Portugal e Espanha, entre 2006 e 2016.



**Figura 5.5.** Evolução da Taxa de Desemprego 2006-2016

**Fonte:** (Pordata, 2017)

A taxa de desemprego em Espanha sofre uma ligeira diminuição de 2006 para 2007, e depois apresenta tendência crescente até 2013.

Os valores de Portugal têm vindo a aumentar até 2013, com a exceção de 2007 para 2008, onde ocorre uma leve diminuição, de 0,4%.

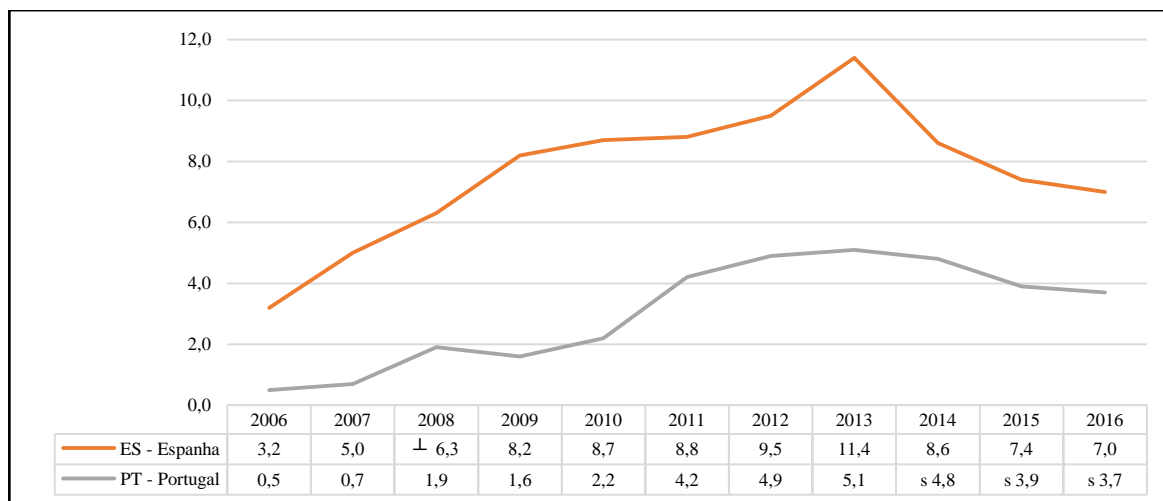
Em 2008, ano no qual a crise económico-financeira deflagrou, Espanha apresenta o seu maior incremento na taxa, de 6,6%, para o ano de 2009.

Em 2013, verifica-se o valor mais elevado para as duas regiões em análise, Espanha com 26,1% e Portugal com 16,2%. Desde então, os valores têm vindo a diminuir, tendo em 2016, Portugal e Espanha, atingido o valor mais baixo, desde 2010.

### **Taxa Bruta de Emigração**

A taxa bruta de emigração, indica o número de emigrantes permanentes observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil. Está expressa em permilagem, ou seja, estaticamente está mensurada através do número de emigrantes permanentes no ano civil por cada mil habitantes (Pordata, 2018).

Na figura 5.6., pode-se visualizar a taxa bruta de emigração, em Portugal e Espanha, entre 2006 e 2016. De 2006 a 2013, a tendência da emigração foi decrescente, em ambos os países, tendo Portugal sofrido um ligeiro decréscimo de 2008 para 2009. Em 2013 atingiu o valor máximo do período em análise, Espanha e Portugal, apresentam um valor aproximadamente, 10 e 3,5 vezes superior ao de 2006, respetivamente. A partir de 2013 a taxa de emigração tem vindo a diminuir.



**Figura 5.6.** Taxa Bruta de Emigração

Fonte: (Pordata, 2018)

Os principais destinos da emigração portuguesa são: Reino Unido, Suíça, França e Alemanha (Pires, Pereira, Azevedo, Espírito Santo, & Vidigal, 2016). Por sua vez, da espanhola são: Reino Unido, Alemanha, EUA e Suíça (INE, 2018).

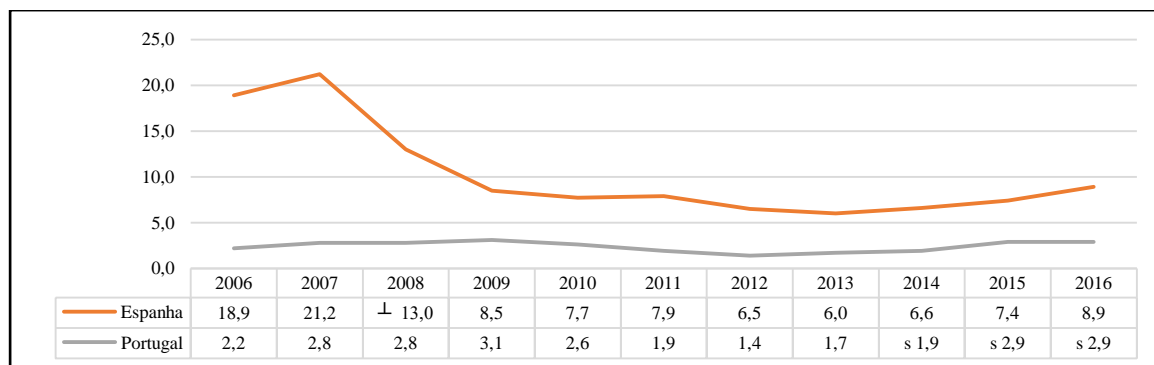
Portugal, em 2015, é 27º país do mundo com mais emigrantes, porém se se ponderar o número de emigrantes pela população do país de origem, Portugal é o 12º país do mundo com mais emigrantes. Já da Europa, é o 2º país com mais emigrantes em percentagem de população (Pires et al., 2016). Em 2016, a emigração portuguesa deixa de crescer, porém mantém valores superiores às 100.000 saídas por ano (Pires et al., 2016).

Espanha, em 2015, foi o 4º país da UE com maior número de emigrantes (Eurostat, 2017).

### **Taxa Bruta Imigração**

A taxa bruta de imigração está expressa em permilagem, ou seja, estaticamente está mensurada através do número de imigrantes permanentes no ano civil por cada mil habitantes. Indica o número de imigrantes permanentes observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil (Portada, 2018).

Na Figura 5.7., pode-se observar a evolução da taxa bruta de imigração, entre 2006 e 2016, em Portugal e Espanha. Observa-se que a taxa bruta de imigração é sempre superior em Espanha. Portugal, pode-se verificar que tem uma tendência quase constante, oscilando entre os 2‰ e os 3‰. Em Espanha de 2006 para 2007 ocorre um aumento, atingindo o valor máximo no período em análise de 21,2. De 2007 até 2011 decresce, sendo esta descida mais acentuada nos dois primeiros anos de 8,2% e 4,5%. Entre 2011 e 2016 oscilou entre os 6 e os 9.



**Figura 5.7. Taxa Bruta de Imigração**

**Fonte:** (Portada, 2018)

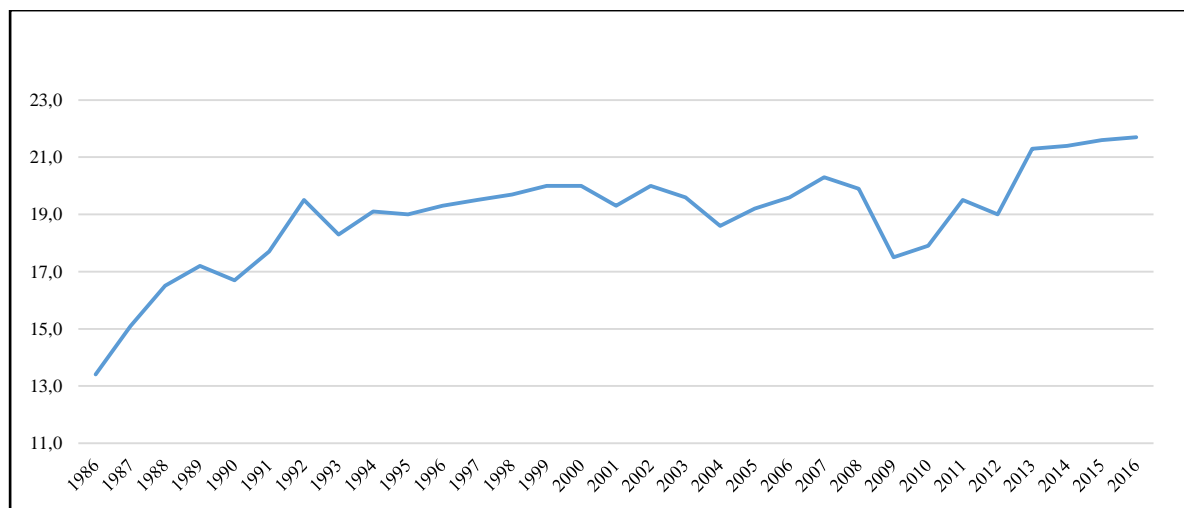
Os três principais países de origem da imigração em Portugal são: Brasil, Cabo Verde e Roménia (Pires et al., 2016, p. 26). Portugal é um dos países com uma percentagem de imigrantes na população residente abaixo da média dos países da EU (Pires et al., 2016, p. 37).

Espanha, em 2015, foi o 4º país da UE com maior número de imigrantes (Eurostat, 2017). A origem dos imigrantes em Espanha são fundamentalmente: Venezuela, Marrocos, Colômbia e Roménia (INE, 2018).

### 5.3 Comparação da Carga Fiscal

Através do desenho do sistema fiscal, cada país recorre a um conjunto de instrumentos diferentes - imposto sobre o rendimento, património, produção, consumo, importações, entre outros, para financiar as suas atividades e desenvolver políticas públicas, traduzindo-se anualmente as decisões tomadas no Orçamento de Estado (Rodrigues & Silva, 2012).

Na figura 5.8., pode-se visualizar a receita de impostos obtida pelo Estado português em percentagem do PIB, entre 1986 e 2016.



**Figura 5.8.** Receitas de Impostos do Estado Português (em % do PIB)

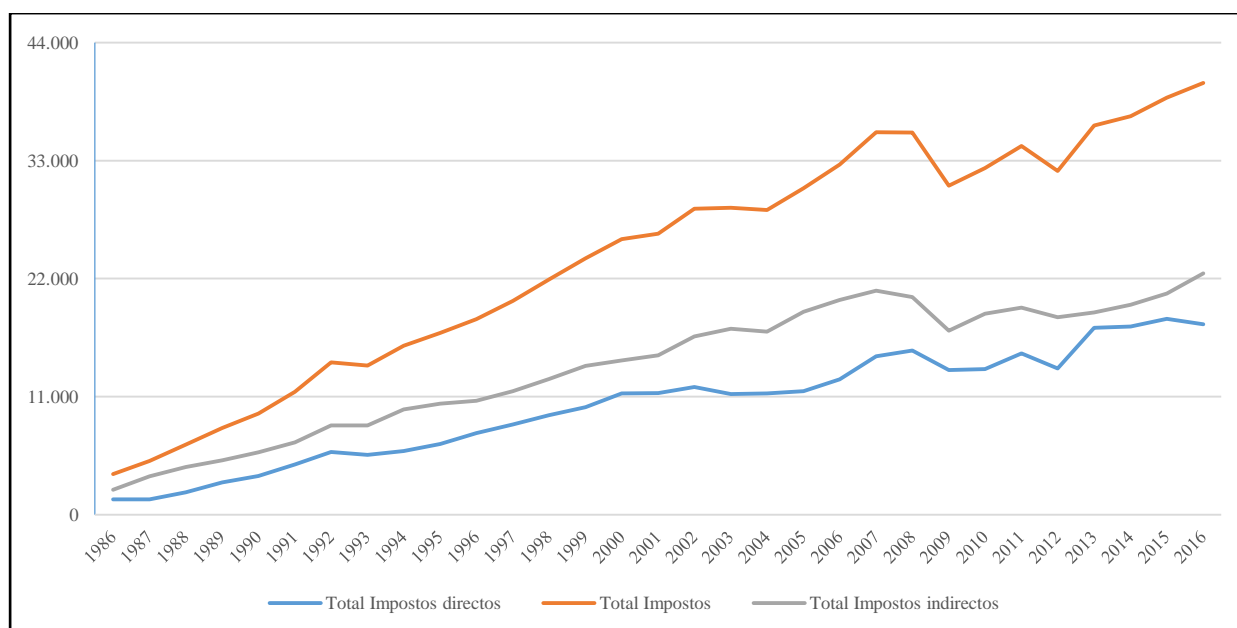
**Fonte:** (Pordata, 2017)

A atual estrutura do sistema fiscal português deriva de uma reforma fiscal, aprovada em 1986, como resposta às exigências da integração na CEE (Comunidade Económica Europeia), atual União Europeia. Aquando da entrada de Portugal e Espanha na CEE, entra em vigor o Imposto sobre o Valor Acrescentado, IVA (Rodrigues & Silva, 2012).

A estrutura interna da receita fiscal em Portugal segue a tendência da Europa do Sul, com uma elevada importância dos impostos indiretos e o crescente peso das contribuições para segurança social (Rodrigues & Silva, 2012).

Na figura 5.9., pode observar-se as receitas do Estado português, por total de imposto, por impostos diretos e por impostos indiretos, de onde se retira que a receita obtida através de impostos indiretos é superior.



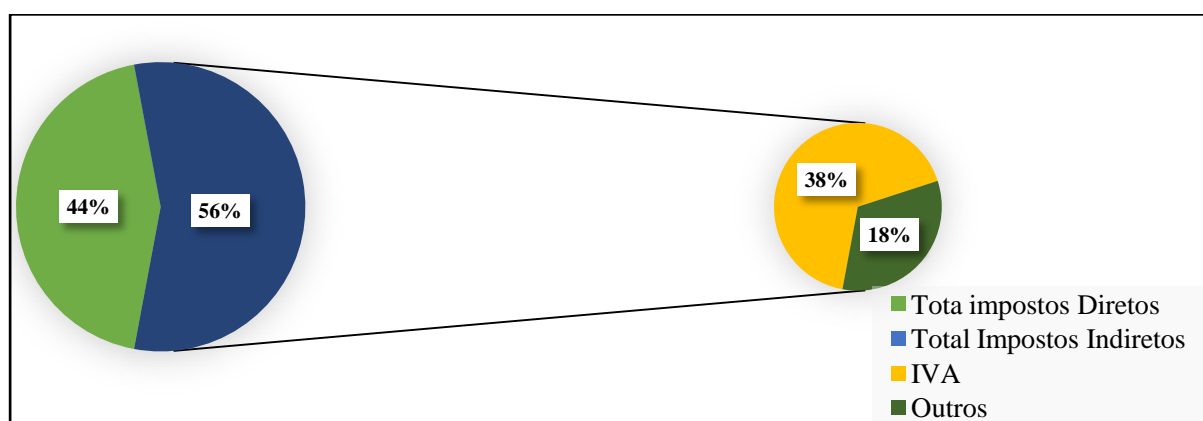


**Figura 5.9.** Receitas Fiscais do Estado Português (em milhões de €)

**Fonte:** (Pordata, 2017)

O peso relativo dos impostos indirectos e dos directos, é relevante na análise da progressividade ou recessividade dos sistemas fiscais. Muitos especialistas consideram que os impostos indirectos devem ter maior peso, de modo a serem promotores da equidade tributária ou justiça fiscal (Rodrigues & Silva, 2012).

Na figura 5.10., pode-se visualizar qual o peso dos impostos directos e dos indirectos. Assim como, concluir que dos impostos indirectos, o que tem maior peso relativo é o IVA.



**Figura 5.10.** Receitas Fiscais do Estado Português - ano 2016

**Fonte:** (Pordata, 2017)

Os impostos são a forma mais imediata de aumentar as receitas do Estado, recaindo sobre as áreas que proporcionam rendimento direto como os impostos sobre o rendimento e

os sobre o património. Os impostos sobre o rendimento são o IRS, que tem o peso mais elevado, o IRC e o imposto sobre os salários. Por sua vez, os impostos sobre o património são: IMI, o IMT, entre outros, menos significativos. Já os impostos que proporcionam rendimento indireto são o IVA, que é o que apresenta maior representatividade, o IABA, imposto sobre o tabaco, o imposto sobre os produtos petrolíferos, entre outros (Rodrigues & Silva, 2012).

### 5.3.1. Modelo de Negócio

De seguida, analisar-se-á os impostos com maior impacto no modelo de negócio alvo deste relatório. Esta análise será uma vez mais, comparativa entre Portugal e Espanha.

Os impostos que com maior representatividade são os indiretos, em particular o IVA e o IABA.

#### 5.3.1.1. IVA

De seguida, analisar-se-á as taxas de IVA em Portugal e Espanha, utilizando exemplos reais, de modo a poder concluir as principais diferenças.

O IVA visa tributar o consumo incidindo sobre as transmissões de bens, as prestações de serviços, as aquisições intracomunitárias e as importações, abrangendo na sua incidência todas as fases do circuito económico, desde a produção ao retalho, sendo, porém, a base tributável limitada ao valor acrescentado em cada fase (Decreto-Lei 394B/84, de 26 de dezembro).

Em Portugal, as taxas aplicáveis são as apresentadas na tabela 5.1.

**Tabela 5.1.** Taxas de Iva Portugal

IVA	Continente	Açores	Madeira
Taxa Normal	23%	18%	22%
Taxa Intermédia	13%	9%	12%
Taxa Reduzida	6%	4%	5%

**Fonte:** Decreto-Lei 394B/84, de 26 de dezembro, art.º 18.º

O Lick Algarve, está localizado em Portugal continental, pelo que em todos os exemplos, apenas será tida em conta as taxas de IVA aplicadas ao continente.

Os principais produtos comercializados numa discoteca são tickets de entradas e bebidas. Assim sendo, analisar-se-á a incidência do IVA nestes dois produtos.

### **IVA Entradas**

Na lista do IVA à taxa intermédia estão as entradas em espetáculos de canto, dança, música, teatro, cinema, tauromaquia e circo. A exceção são as entradas em espetáculos de carácter pornográfico ou obsceno. Depreendendo-se assim, que a entrada numa discoteca será tributada a 13%.

### **IVA Bebidas**

Ainda nessa lista, estão as prestações de serviços de alimentação e bebidas. Excluindo as bebidas alcoólicas, refrigerantes, sumos, néctares e águas gaseificadas ou adicionadas de gás carbónico ou outras substâncias. Na discoteca do grupo em Portugal comercializam-se essencialmente bebidas alcoólicas, refrigerantes e água tónica, o único produto que se insere nesta categoria, ou seja, que tem uma taxa de IVA de 13%, é a água sem gás engarrafada, todos os demais produtos têm uma incidência de IVA de 23%.

Conclui-se assim que, as entradas são tributadas a 13% e as bebidas a 23%, com a exceção da água sem gás engarrafada que está sujeita a uma taxa de IVA de 13%. Contudo, na maioria das ocasiões a compra de uma entrada tem uma bebida incluída. A que taxa de IVA deverá estar tributada?

### **IVA: Entrada com Bebida Incluída**

O código do IVA prevê a situação de um serviço incorporar elementos sujeitos a taxas distintas para o qual é fixado um preço único. O valor tributável deve ser repartido pelas várias taxas, tendo por base a relação proporcional entre o preço de cada elemento da operação e o preço total que seria aplicado de acordo com a tabela de preços ou proporcionalmente ao valor normal dos serviços que compõem a operação. Não sendo efetuada aquela repartição, é aplicável a taxa mais elevada à totalidade do serviço.

Concluiu-se assim que a entrada com bebidas incluídas é tributada em parte a 13% e noutra a 23%.

## Espanha

Em Espanha, o IVA, traduz-se em *Impuesto sobre el Valor Añadido* e, é regulamentado pela Ley 37/1992, de 28 de *diciembre*. O âmbito de aplicação do imposto é o território espanhol com a exceção de Ceuta, Melilla e Canárias. Como o Grupo Kapital apenas possui empresas em Madrid, aplicar-se-ão as taxas da tabela 5.2..

**Tabela 5.2.** Taxas de IVA Espanha

IVA	Território Espanhol
Tipo Superreducido	4%
Tipo Reducido	10%
Tipo General	21%

**Fonte:** Ley 37/1992, de 28 diciembre

O Art.º 90.º da Ley 37/1992, de 28 de *diciembre*, refere que se tributará a 21% exceto o disposto no Art.º 91º. Este, por sua vez, indica que se aplicará um IVA de 10%, às substâncias ou produtos, independentemente da sua origem, que pelas suas características de aplicação, componentes, preparação e estado de conservação, sejam suscetíveis de ser habitualmente e idoneamente utilizados para a nutrição humana ou animal, com a exceção das bebidas alcoólicas. E, a um IVA de 4% os seguintes tipos de leite: produzida por qualquer espécie animal: natural, certificada, pasteurizada, concentrada, desnatada, esterilizada, UHT, evaporada e em pó.

Conclui-se assim, que sobre as bebidas alcoólicas incide uma taxa de 21% e sobre os refrigerantes, energéticos, sumos e batidos uma taxa de 10%. O leite é tributado a 4%.

Tal, poderia levar a depreender que os produtos vendidos numa discoteca em Espanha têm uma incidência de 21% nas bebidas alcoólicas e de 10% nos refrigerantes, águas e bebidas energéticas, contudo, o Art.º 91º, nº 2 ponto 2º diz o seguinte: “os serviços de hotelaria, acampamento e SPA, os restaurantes e, em geral, o fornecimento de comida e bebida para consumir no ato, incluindo os pedidos para levar ao domicílio. Assim sendo, todas as bebidas vendidas numa discoteca são taxadas a 10%, incluindo as bebidas alcoólicas.

Esta lei entrou em vigou apenas em setembro de 2017, pelo menos para os serviços mistos de hotelaria, onde se inserem as discotecas.

A 13 de julho de 2012 saiu o Real *Decreto-ley* 20/2012, que aumentou o IVA à taxa reduzida e geral, de 8% e 18% para 10% e 21%, respetivamente. Este aumento é acompanhado por outras medidas adicionais. Determinados produtos e serviços deixam de ser tributados ao tipo reduzido de 8% e passam ao tipo geral, 21%, nomeadamente os serviços mistos de hotelaria, entradas em teatros, circos, restantes espetáculos e serviços prestados por artistas a pessoas físicas.

Até 2012, uma entrada numa discoteca era tributada a 8%. Após a entrada em vigor do RLD 20/2012, passou a ter uma taxa de IVA de 21%, um aumento de 13%. Este aumento, além de implicar um aumento no preço praticado, origina desigualdade porque o IVA à taxa reduzida continua a ser aplicado aos serviços de hotelaria como cafés e restaurantes, enquanto que os mistos, onde se incluem discotecas, pubs, salas de festa e outros locais de ócio noturno classificados se aplica 21%.

Quando esta lei entrou em vigor, a crise económico-financeira já estava instalada e quem suportou o aumento do IVA de 13% foram os empresários, de outro modo, teriam que aumentar os preços, e o Grupo Kapital não foi exceção.

A ley de 3/2017, de 27 de Junio, no Art.º 60 vem incluir os serviços mistos de hotelaria na taxa reduzida de 10%.

Conclui-se assim que, atualmente, numa discoteca todos os produtos são tributados a 10%. Assim sendo, em Espanha não faz sentido realizar a distinção entre entrada com ou sem bebida.

#### **5.3.1.2. IABA**

Os impostos especiais de consumo são impostos indiretos que se designam por especiais porque incidem especialmente sobre o consumo de determinados bens materiais. São impostos cuja disciplina obedece a um quadro jurídico próprio. Recaem sobre o consumo de bens que geram efeitos perniciosos, causadores de custos sociais e externalidades negativas, que devem ser imputadas aos seus consumidores, e não à sociedade (Oliveira, 2011).

Segundo a comissão europeia (2018), a Diretiva 2008/118/CE indica o objeto do imposto especial de consumo: os óleos minerais, o tabaco manufaturado e o álcool e as bebidas alcoólicas. As taxas fixadas pela UE são taxas mínimas, podendo os países fixar taxas de impostos superiores, à medida das suas necessidades. A lei descreve a estrutura e as taxas dos IEC nas seguintes diretivas:

- Álcool e bebidas alcoólicas: Diretiva 92/83/CEE e 92/84/CEE;

- Tabaco manufaturado: Diretiva 2011/64/EU;
- Óleos minerais, produtos energéticos e eletricidade: Diretiva 95/60/CE e 2003/96/CE.

Dado o modelo de negócio em análise, analisar-se-á apenas, dos IEC, o IABA - Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas.

Devido à diretiva da União Europeia, as bebidas alcoólicas em Portugal e em Espanha estão sujeitas a imposto especial de consumo, todavia as taxas fixadas em Portugal são superiores a Espanha. Não se analisará essa diferença nem se explanará todas as taxas, devido à sua extensão e pormenorização, principalmente do que toca à cerveja, onde a taxa de incidência varia consoante os graus de platô (usado para medir a concentração de sacarídeos - açúcares - e avaliar como foi realizada a fermentação). E, também, porque o presente relatório não tem como principal objetivo realizar uma análise comparativa exaustiva a nível da carga fiscal entre estes dois estados membros.

Contudo, o que se analisará de forma mais pormenorizada nos impostos especiais é a introdução desse imposto nos refrigerantes e energéticos, em Portugal.

Em Portugal, a lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, tem por objeto aprovar o orçamento de Estado para o ano de 2017, na seção III - Impostos Especiais Consumo - art.º 211.º constando da alteração ao DL 73/2010, de 21 de junho, Código dos Impostos Especiais de Consumo.

O Art.º 1.º al. a) do DL 73/2010, determina que o IABA – Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas - passa a incidir também, sobre as bebidas adicionadas de açúcar ou outros edulcorantes.

Dada esta nova abrangência, o Art.º 212.º da lei 42/2016, faz um aditamento ao DL 73/2010 dos Art.º 87.º - A a F. O Art.º 87.º refere-se à venda de mercadoria, o Art.º 87.º - A à sua incidência objetiva e o Art.º 87.º - C à base tributável e às taxas. Ou seja, refere os produtos genericamente denominados de bebidas não alcoólicas sujeitos a imposto e a sua respetiva taxa.

Nas bebidas abrangidas pelo Código NC 2202 e as abrangidas pelos códigos NC 2204, 2205, 2206 e 2208, com um teor alcoólico superior a 0,5 % vol. e inferior ou igual a 1,2 % vol., o valor do IABA aplicado, depende do teor de açúcar. Se for inferior a 80 gramas por litro será de 8,34€/hl e se for igual ou superior a 80 gramas por litro será de 16,69€/hl.

O Sistema Harmonizado da designação e codificação da mercadoria é uma nomenclatura de todos os objetos físicos, incluindo a eletricidade e excluindo os serviços. Serve de referência a todo o mundo para as nomenclaturas de estatística do comércio

internacional e para as pautas aduaneiras. Tem o mesmo estatuto jurídico que uma convenção internacional e entrou em vigo a 1 de janeiro de 1988.

As pautas aduaneiras permitem o acesso à informação relativa à legislação comunitária e nacional aplicável no desalfandegamento de mercadorias:

- Enquadramento das nomenclaturas no momento;
- Tributação de mercadorias importadas de países terceiros ex. IVA e IEC;
- Outro tipo de medidas aplicáveis na importação e exportação de mercadorias ex. restrições e proibições.

A Nomenclatura Combinada é a nomenclatura da mercadoria da UE que satisfaz as exigências das estatísticas do comércio internacional (intra e extracomunitário) e da pauta aduaneira. A NC baseia-se no sistema harmonizado retomando-o na íntegra e apenas o subdivide quando tal é necessário para estatísticas do comércio externo, a regulamentação agrícola e a pauta aduaneira

Os artigos incluem ainda os concentrados, sob a forma de xarope ou outra forma líquida, de pó, grânulos ou outras formas sólidas, destinados à preparação de bebidas previstas nas alíneas anteriores, nas instalações do consumidor final ou de retalhista. Os impostos aplicáveis dependo em qual das categorias se enquadra:

Na forma líquida, 50,01€/hl e 100,14€/hl;

Apresentado sob a forma de pó, grânulos ou outras formas sólidas, 83,35€ e 166,90€ por 100 quilogramas de peso líquido.

Refere ainda que, os produtos adquiridos noutro Estado membro estão sujeitos a imposto no território nacional, exceto se for considerada uma aquisição para uso pessoal, definida no Art.º 61.º n.º 2.

A lei 114/2017, de 29 de dezembro aprova o OE para 2018, de onde consta um aumento do valor do imposto como se pode observar na tabela 5.3.

**Tabela 5.3. Valor IABA 2017 e 2018 por hectolitro (100L)**

Quantidade Açúcar por Litro	2017	2018
< 80g	8,22 €	8,34 €
>= 80g	16,46 €	16,69 €

**Fonte:** Decreto de ley 144/2017, de 29 de Dezembro

Na tabela 5.4., pode-se observar o valor do imposto por litro, em 2017 e 2018, assim como o respetivo aumento.

**Tabela 5.4.** Aumento do IABA de 2017 para 2018 (valores por litro)

Quantidade Açúcar por litro	2017	2018	Aumento
< 80g	0,0822 €	0,0834 €	0,0012 €
>= 80g	0,1646 €	0,1669 €	0,0023 €

**Fonte:** Decreto de ley 144/2017, de 29 de Dezembro

### 5.3.1.3. Aplicação a Exemplos Reais

#### 1) Venda de uma entrada com uma bebida incluída, preço 10€

##### **Portugal**

Os 10€ são divididos em: 3€ que correspondem à bebida de serviço e 7€ que correspondem à entrada do espetáculo. Sobre os 3€ existe uma incidência de IVA a 23% e sobre os 7€ a 13%. Assim sendo, a incidência total do IVA no preço final é de:

$$\frac{3}{1,23} + \left(3 - \frac{3}{1,23}\right) + \frac{7}{1,13} + \left(7 - \frac{7}{1,13}\right) = 10€$$

ou seja, o IVA total é aproximadamente 1,37€

##### **Espanha**

Tanto a entrada do espetáculo como a bebida são tributadas a 10% devido ao imposto especial para a hotelaria.

$$\frac{10}{1,1} + \left(10 - \frac{10}{1,1}\right) = 10€$$

Daqui obtém-se que o valor do IVA é de 0,91€

Assim sendo a diferença do IVA numa entrada de espetáculo com uma bebida incluída em Portugal e Espanha é de 0,46€(1,37-0,91).



## **2) Venda bebida - Vodka, preço final 8€**

### **Portugal**

$$\frac{8}{1,23} + \left(8 - \frac{8}{1,23}\right) = 8€$$

A incidência do imposto é de 1,5€

### **Espanha**

$$\frac{8}{1,1} + \left(8 - \frac{8}{1,1}\right) = 8€$$

A incidência do imposto é de 0,73€

A diferença do imposto entre os dois países na mesma bebida com o mesmo preço final é de 0,77€(1,5-0,73)

## **3) Venda bebida com suplemento energético – Vodka mais Red Bull, preço final 10€**

### **Portugal**

Em Portugal ambos os produtos são taxados a 23%, assim sendo, o IVA é de 1,8€

$$\frac{10}{1,23} + \left(10 - \frac{10}{1,23}\right) = 10€$$

### **Espanha**

Em Espanha devido ao imposto especial para a hotelaria ambos os produtos são tributados a 10%, ou seja, o valor do IVA é de 0,91€

$$\frac{10}{1,1} + \left(10 - \frac{10}{1,1}\right) = 10€$$

A diferença de IVA nos dois países para uma vodka com Red Bull é de 0,96€(1,87-0,91).

Como exemplo utilizou-se vodka, mas o raciocínio é o mesmo para as outras famílias de bebidas, assim como para vodkas Premium.

#### **4) Compra Red Bull – preço base 1€**

Para o cálculo seguinte assumiu-se que o preço base se manteve constante nos três anos.

##### **Portugal**

Em Portugal a taxa de IVA é de 23% e incide ainda o IEC desde 2017. A quantidade de açúcar é calculada por litro, mas os restantes valores são por lata (250ml). Na tabela 5.5, pode-se observar a evolução do preço final de uma lata de 250ml de Red Bull, em Portugal.

**Tabela 5.5.** Evolução do Preço de Compra em Portugal

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Quantidade açúcar	106g	106g	106g
Preço Base	1,00 €	1,00 €	1,00 €
IEC	- €	0,1646 €	0,1669 €
Taxa de IVA	23%	23%	23%
IVA	0,2300 €	0,2679 €	0,2684 €
<b>PVP</b>	<b>1,23 €</b>	<b>1,2679 €</b>	<b>1,2684 €</b>

**Fonte:** Autor

##### **Espanha**

O IVA é de 10% e não existe o IEC (Tabela 5.6).

**Tabela 5.6.** Preço de Compra em Espanha

	<b>2018</b>
Preço Base	1,00€
Taxa de IVA	10%
IVA	0,1000 €
<b>PVP</b>	<b>1,1000 €</b>

**Fonte:** Autor

Devido à incidência de impostos em Portugal, mesmo que se consiga um acordo ibérico e negociar o mesmo preço base, é muito difícil praticar o mesmo preço final e, mesmo que se optar por fazê-lo, as margens de lucro em Portugal serão inferiores às de Espanha.



## Conclusão

O relatório de estágio apresentado caracteriza, essencialmente, as discotecas do Grupo Kapital, começando por enquadrar esta atividade na indústria das viagens e do turismo e descrevendo ao pormenor o Lick Algarve, a Fabrik Madrid e o Teatro Kapital. Assim como as atividades desenvolvidas nos departamentos e a análise comparativa entre Portugal e Espanha a nível cultural, macroeconómico e fiscal.

Na análise cultural, recorrendo às dimensões de Hofstede pode concluir-se que, apesar de apresentarem valores diferentes para todas as variáveis, ambos os países têm a mesma interpretação. Quer isto dizer que têm um certo distanciamento entre hierarquias, onde o líder ideal é o autocrata; são considerados coletivistas quando comparados com o resto da Europa e femininos, pois não apreciam o excesso de competitividade e trabalham para viver. Apresentam elevado grau de aversão à incerteza, sendo que Portugal ocupa o segundo lugar no estudo, com orientação a curto prazo. São ainda considerados países normativos e consideradas culturas restritivas, com tendência para o cinismo e pessimismo.

Na análise macroeconómica, o período em análise foi entre 2006 e 2016, onde Espanha apresentou um PIB per Capital por PPS, um saldo da balança comercial, taxa de desemprego, de emigração e imigração superior a Portugal. Ao longo destes dez anos Portugal apenas, apresentou valores superiores aos de Espanha para a dívida pública. Conclui-se, assim, que Espanha para estes indicadores, durante a década em análise, apresentou melhores resultados que Portugal.

A nível fiscal é onde existe uma maior discrepância. Pode-se constatar que a carga fiscal é muito superior em Portugal, pelos menos nos impostos indiretos, IVA e o IABA. Averigua-se ainda, que quando aplicado ao modelo de negócio em estudo, esta carga fiscal superior, origina preços de compra e de venda mais elevados. Em Espanha, o IABA incide apenas sobre as bebidas alcoólicas. Em Portugal, para além de ter uma incidência superior sobre as bebidas alcoólicas, incide ainda sobre os refrigerantes e energéticos. Acerca do IVA, conclui-se que numa discoteca em Espanha, na venda tudo é tributado a uma taxa intermédia de 10% e, por sua vez, em Portugal, a maior parte das vendas são taxadas a 23%, existindo apenas as entradas de espetáculo a tributar a 13%.

O facto de o Grupo Kapital atuar em distintas áreas como: discotecas, hotéis, lojas, bebidas e imobiliária, e estar presente em dois países, permite diversificar do risco de negócio, seguindo o provérbio inglês *“don’t put all the eggs at the same basket”*.

A revisão de literatura, colocou em perspetiva a visão da estagiária em relação à área do mestrado. Pois, apercebeu-se que os conhecimentos adquiridos na pós-graduação, prepararam para muito mais que gerir um hotel.

A oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na licenciatura e na pós-graduação, que conscientemente não sabia que dominava, proporcionou uma experiência de crescimento no terreno, profissional e pessoal. Desenvolveu competências como: capacidade de organização; trabalho de equipa, outro idioma (espanhol), e, principalmente, de lidar com pessoas, sejam estas de uma hierarquia mais ou menos elevada. Tal, tornou a estagiária mais assertiva, determinada, segura, consciente do seu método de trabalho e das condições necessárias para o seu bom desempenho. A capacidade de resposta foi outra competência desenvolvida. Sob stress, surgiam questões sobre as quais a estagiária nunca tinha refletido até esse momento, mas a operação dependia da sua resposta para continuar. Assim, com a experiência, tornou-se mais autónoma, eficaz e eficiente.

Até ao começo deste estágio, a grande aposta da estagiária foi a formação académica. Possuía um conhecimento muito teórico e, sem dúvida que a gestão operacional foi a capacidade mais desenvolvida, porque se encontrava praticamente em estado embrionário. Uma das grandes lições aprendidas a nível operacional foram que “*The Show Must Go On*”. Por maior que seja o caos e a confusão é necessário garantir a segurança, tranquilidade e motivação dos colaboradores, assim como a experiência do cliente.

Estando agora na reta final do estágio, com mais um verão a aproximar-se a preparação para a nova temporada intensifica-se. As reuniões são cada vez mais recorrentes, acordos e contratações começam a ser celebrados. O cunho deste estágio estará sem dúvida alguma presente na temporada de verão 2018 do Lick Algarve.

O futuro é, todavia, incerto, não se sabe qual o destino da estagiária no final deste percurso, mas mesmo que a experiência no Grupo Kapital Madrid termine a 31 de Maio, estará eternamente grata ao Grupo Kapital, por ter acreditado nela e por lhe ter proporcionado esta experiência.

## Referências

- Antunes, J. (Junho de 2008). O Capital Próprio. *Revista da Câmara Oficial dos Técnicos Oficiais de Contas*, 32-33.
- AT - Autoridade Tributária e Aduaneira. (s.d.). *Convenções e Quadro Resumo das Convenções*. Obtido em 4 de Abril de 2018, de Portal das Finanças: [http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/convencoes\\_evitar\\_dupla\\_tributacao/convencoes\\_tabelas\\_doclib/Pages/index-5623.aspx](http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/convencoes_evitar_dupla_tributacao/convencoes_tabelas_doclib/Pages/index-5623.aspx)
- Baigorri, A., Fernandez, R., & GIESyT. (2004). *Botellón: Un conflicto postmoderno* (1ª Edição ed.). Barcelona: Icaria editorial, s.a.
- Bianchini, F. (1995). Night Cultures, Night Economies. *Planning Practice & Research*, 10, 121-126.
- Decreto-Lei 262/86, de 02 Setembro. (s.d.). *Código das Sociedades Comerciais*.
- Decreto-Lei 394B/84, de 26 de dezembro. (s.d.). *Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado*. Ministério das Finanças e do Plano - Secretaria de Estado do Orçamento.
- Decreto-Lei nº 442 - A /88, de 30 de Novembro. (s.d.). Código do Imposto sobre o Rendimneto das Pessoas Singulares (IRS).
- Decreto-Lei nº 442 - B /88, de 30 de Novembro. (s.d.). Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessas Coletivas (IRC).
- Decreto-Lei nº 73/2010, de 21 de Junho. (s.d.). *Código dos Impostos Especiais de Consumo*.
- Eurostat. (Março de 2017). *Estadísticas de Migración y población migrante*. Obtido em 20 de Abril de 2018, de Eurostat Statistics Expained: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics/es#Flujos\\_migratorios](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/es#Flujos_migratorios)
- Eurostat. (24 de Abril de 2017). *Estatísticas de Finanças Públicas*. Obtido em 19 de Abril de 2018, de Eurostat Statistics Explained: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_finance\\_statistics/pt#D.C3.ADvida\\_p.C3.BAblica](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_finance_statistics/pt#D.C3.ADvida_p.C3.BAblica)
- Gomes, C. L. (2008). LAZER URBANO, CONTEMPORANEIDADE E EDUCAÇÃO DAS SENSIBILIDADES. *Revista Itinerarium*, 1, 1-18.
- Hofsted, G. (1991). *Culture and Organisations: software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980,1984). *Culture's Consequences: Internacional Differences in Work-Related Values* (Abridged Edition ed., Vol. 5). USA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural root to economic growth. *Organizacional Dynamics*, pp. 4-21.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and Organization: Software of the mind* (3ª Edição ed.). McGraw-Hill.
- INE, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE, I.P. (2015). *Nomenclatura Combinada 2016*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P. .
- Kolvin, P. (2016). *Manifesto for the night time economy*. UK.
- Lefebvre, H. (1974). La Producción del espacio. *Revista de Sociologia*, 3, 219-229.
- Lei nº 42/2016, de 28 de dezembro . (s.d.). *Orçamento de Estado para 2017*.
- Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. (s.d.). *Aprova a revisão do código de trabalho*.
- Ley 3/2013, de 27 de junio. (s.d.). *Pesupuestos Generales del Estado para el año 2017*.
- Ley 37/1992 de 28 diciembre. (s.d.). *Impuesto sobre el Valor Añadido*.
- Ley 5/2002, de 27 de junio. (s.d.). *Drogodependencias y Otros Trastornos Adictivos*.
- Lovatt, A., & O'Connor, J. (1995). Cities and the Night-times Economy. *Planning Practice and Research*, 10, 127-133.
- McLean, D., & Hurd, A. (2015). Early History of Recreation and Leisure. Em D. McLean, & A. Hurd, *Kraus' Recreation and leisure in Modern Society* (pp. 49-91). Canada: Jones & Bartlett Publisher, Inc.
- OECD. (s.d.). *Espanha*. Obtido em 19 de Abril de 2018, de The Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/esp/>
- OECD. (s.d.). *Portugal*. Obtido em 19 de Abril de 2018, de The Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/prt/>
- Pan, Y., & Tse, D. (December de 2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31, pp. 535-554.
- Pereira, A., Rodrigues, C. F., Silva, C., Loureiro, J., Miranda, J., Gonçalves, L., . . . Fernandes, T. (2014). *Por onde vai o estado social de Portugal?* Vida Económica - Editorial, S.A.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Pine, B., & Gilmore, J. (2000). Un Paso Adelantado. Em J. Gilmore, & B. Pine, *La Economía de las Experiências* (pp. 11-16). Mexico: ediciones Granica S.A.




- Pires, P. R., Pereira, C., Azevedo, J., Espírito Santo, I., & Vidigal, I. (2016). *Emigração Portuguesa*. Relatório Estatístico 2016, Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Pordata. (7 de Novembro de 2017). *Administrações Públicas: dívida bruta em % do PIB*. Obtido em 31 de Janeiro de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Administrações+Públicas+d%C3%ADvida+bruta+em+percentagem+do+PIB-1763>
- Pordata. (22 de Setembro de 2017). *Receitas de impostos do Estado em % do PIB*. Obtido em 12 de Janeiro de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Portugal/Receitas+de+impostos+do+Estado+em+percentagem+do+PIB-2773>
- Pordata. (04 de Julho de 2017). *Receitas fiscais do Estado: total e por alguns tipos de impostos*. Obtido em 12 de Janeiro de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Portugal/Receitas+fiscais+do+Estado+total+e+por+alguns+tipos+de+impostos-2765>
- Pordata. (3 de Maio de 2017). *Taxa de desemprego, dos 15 aos 74 anos*. Obtido em 31 de Janeiro de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+desemprego++dos+15+aos+74+anos-1779>
- Pordata. (28 de Fevereiro de 2018). *PIB per Capita (PPS)*. Obtido em 18 de Abril de 2018, de Pordata: [https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+\(PPS\)-1778](https://www.pordata.pt/Europa/PIB+per+capita+(PPS)-1778)
- Pordata. (27 de Março de 2018). *Taxa Bruta de Emigração*. Obtido em 20 de Abril de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+bruta+de+emigração-1935>
- Portada. (27 de Março de 2018). *Taxa Bruta de Imigração*. Obtido em 22 de Abril de 2018, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+bruta+de+imigração-1934>
- Porter, M. (1998). O que é Estratégia? Em M. Porter, *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais* (13ª Edição ed., pp. 46-82). USA: Elsevier Editora, Ltda.
- Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de Diciembre. (s.d.). *Ley das Sociedades Anónimas*.
- Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio. (s.d.). *medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*.
- Rodrigues, M. d., & Silva, P. A. (2012). *Políticas Públicas em Portugal*. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Salisbury District Council. (2007). *Tourism, leisure and night time economy*. Witshire.
- Santos, N., & Gama, A. (2008). *Lazer: Da libertação do tempo à conquista das práticas*. Coimbra: Coimbra University Press.
- SEF/GEPIF. (2017). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2016*. Oeiras: SEF.

Teixeira, F. (6 de Setembro de 2013). Sistema de Intercâmbio de Informação sobre o IVA.  
*Vida Económica*, p. 27.

# Anexos

## Anexo 1- Modelo 21-RFI

 <b>REPÚBLICA PORTUGUESA</b> <b>MINISTÉRIO DAS FINANÇAS</b>	<b>AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA - AT</b> DSRM - Direção de Serviços de Relações Internacionais Av.ª Eng.ª Duarte Pacheco, 28 - 4.º 1099 - 013 Lisboa PORTUGAL Tel: 351.21.3834200 Fax: 351.21.3834414 E-mail: dsri@at.gov.pt	<b>MOD.</b> <b>21-RFI</b>
--	--	------------------------------

**PEDIDO DE DISPENSA TOTAL OU PARCIAL DE RETENÇÃO NA FONTE DO IMPOSTO PORTUGUÊS, EFETUADO AO ABRIGO DA CONVENÇÃO PARA EVITAR A DUPLA TRIBUTAÇÃO ENTRE PORTUGAL E:**  
**CLAIM FOR TOTAL OR PARTIAL EXEMPTION FROM PORTUGUESE WITHHOLDING TAX, UNDER THE CONVENTION FOR THE AVOIDANCE OF DOUBLE TAXATION BETWEEN PORTUGAL AND:**

**I IDENTIFICAÇÃO DO BENEFICIÁRIO EFETIVO DOS RENDIMENTOS**  
**IDENTIFICATION OF THE BENEFICIAL OWNER OF THE INCOME**

NOME / DENOMINAÇÃO SOCIAL NAME / BUSINESS NAME			
DOMÍLIO FISCAL (Rua, número e andar) TAX RESIDENCE (Street, number and floor)		Número de Identificação Fiscal (NIF) no país de residência Tax Identification Number (TIN) in the country of residence	
CÓDIGO POSTAL POSTCODE	LOCALIDADE CITY	PAÍS COUNTRY	NIF PORTUGUÊS (Voz incluíção) PORTUGUESE TIN (see instructions)
CORREIO ELETRÓNICO: E-MAIL:			

**II IDENTIFICAÇÃO DOS RENDIMENTOS**  
**DESCRIPTION OF THE INCOME**

1 - DIVIDENDOS 1.1 - DE AÇÕES		1 - DIVIDENDS 1.1 - FROM SHARES	<input type="checkbox"/>
QUANTIDADE NUMBER OF SHARES	ENTIDADE EMITENTE OU CÓDIGO ISIN ISSUER OR ISIN CODE		
1.2 - RESTANTES DIVIDENDOS 1.2 - OTHER DIVIDENDS <input type="checkbox"/>			
VALOR DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL VALUE OF THE PARTICIPATION	ENTIDADE PARTICIPADA PARTICIPATED ENTITY		
2 - JUROS 2.1 - DE VALORES MOBILIÁRIOS REPRESENTATIVOS DA DÍVIDA		2 - INTEREST 2.1 - FROM DEBT SECURITIES	<input type="checkbox"/>
VALOR NOMINAL NOMINAL POSITION	DESIGNAÇÃO DO VALOR MOBILIÁRIO OU CÓDIGO ISIN DESCRIPTION OF SECURITIES OR ISIN CODE	DATA DE AQUISIÇÃO (aaaa/mm/dd) ACQUISITION DATE (yyyy/mm/dd)	ENTIDADE EMITENTE ISSUER
		____/____/____	
		____/____/____	
2.2 - RESTANTES JUROS 2.2 - OTHER INTEREST <input type="checkbox"/>			
NATUREZA DOS CRÉDITOS NATURE OF THE DEBT CLAIMS		DATA DA CONSTITUIÇÃO (aaaa/mm/dd) STARTING DATE (yyyy/mm/dd)	VALOR DOS CRÉDITOS VALUE OF THE DEBT CLAIMS
		____/____/____	
		____/____/____	
3 - ROYALTIES 3 - ROYALTIES <input type="checkbox"/>			
NATUREZA DAS ROYALTIES NATURE OF THE ROYALTIES			DATA DA CELEBRAÇÃO DO CONTRATO (aaaa/mm/dd) DATE OF CONCLUSION OF THE CONTRACT (yyyy/mm/dd)
			____/____/____
			____/____/____
4 - TRABALHO INDEPENDENTE 4 - INDEPENDENT PERSONAL SERVICES		<input type="checkbox"/>	5 - TRABALHO DEPENDENTE 5 - INCOME FROM EMPLOYMENT <input type="checkbox"/>
6 - PENSÕES 6 - PENSIONS		<input type="checkbox"/>	6.2 - DE NATUREZA PÚBLICA 6.2 - FROM GOVERNMENT SERVICE <input type="checkbox"/>
6.1 - DE NATUREZA PRIVADA 6.1 - OTHER THAN FROM GOVERNMENT SERVICE		<input type="checkbox"/>	
7 - REMUNERAÇÕES PÚBLICAS 7 - INCOME FROM GOVERNMENT SERVICE		<input type="checkbox"/>	
8 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 8 - SERVICES RENDERED		<input type="checkbox"/>	
Comissões COMMISSIONS	Outras Other	Especifique Specify	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9 - RESTANTES RENDIMENTOS 9 - OTHER INCOME		<input type="checkbox"/>	
Identifique a natureza do rendimento Describe the nature of the income			

**III CERTIFICAÇÃO DAS AUTORIDADES FISCAIS COMPETENTES DO ESTADO DE RESIDÊNCIA DO BENEFICIÁRIO EFETIVO**  
**CERTIFICATION BY THE COMPETENT TAX AUTHORITIES OF THE BENEFICIAL OWNER'S STATE OF RESIDENCE**

CERTIFICA-SE QUE A ENTIDADE IDENTIFICADA NO QUADRO I É/FOI RESIDENTE FISCAL, NOS TERMOS DO ART.º 4.º DA CONVENÇÃO PARA EVITAR A DUPLA TRIBUTAÇÃO, EM \_\_\_\_\_, NO(S) ANO(S) \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ ESTANDO SUJEITA A IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO O.

WE CERTIFY THAT THE ENTITY IDENTIFIED IN BOX I IS/WAS RESIDENT FOR TAX PURPOSES, UNDER ARTICLE 4 OF THE CONVENTION FOR THE AVOIDANCE OF DOUBLE TAXATION, IN \_\_\_\_\_, IN THE YEAR(S) \_\_\_\_\_ TO \_\_\_\_\_ AND IS/WAS SUBJECT TO INCOME TAX.

LOCAL \_\_\_\_\_ DATA (AAAA/MM/DD) \_\_\_\_\_ ASSINATURA E SELO OFICIAL \_\_\_\_\_  
 CITY \_\_\_\_\_ DATE (YYYY/MM/DD) \_\_\_\_\_ SIGNATURE AND OFFICIAL STAMP

ENTIDADE \_\_\_\_\_  
 ENTITY \_\_\_\_\_

EXEMPLAR DESTINADO À ENTIDADE OBRIGADA A EFETUAR A RETENÇÃO NA FONTE  
 COPY FOR THE ENTITY OBLIGED TO WITHHOLD TAX 1

<b>IV</b>	<b>QUESTIONÁRIO (A RESPONDER PELO BENEFICIÁRIO DO RENDIMENTO)</b> <b>QUESTIONS (TO BE ANSWERED BY THE BENEFICIAL OWNER)</b>
<p><b>A - A PREENCHER POR PESSOAS SINGULARES E POR PESSOAS COLETIVAS</b>  <b>A - TO BE FILLED IN BY INDIVIDUALS, COMPANIES AND ANY OTHER BODY OF PERSONS</b></p> <p>1 - Dispõe de estabelecimento estável ou instalação fixa em Portugal ?  1 - Do you have a permanent establishment or a fixed base in Portugal? <span style="float: right;">Sim Yes <input type="checkbox"/> Não No <input type="checkbox"/></span></p> <p>2 - Participa no capital social da(s) entidade(s) devedora(s) dos rendimentos em percentagem igual ou superior a 10% ?  2 - Do you participate in the share capital of the debtor(s) of income in a percentage of 10% or more? <span style="float: right;">Sim Yes <input type="checkbox"/> Não No <input type="checkbox"/></span></p> <p>Em caso afirmativo, indique a(s) entidade(s) e a(s) percentagem(ns) correspondente(s)  If yes, please indicate the debtor(s) and the corresponding percentage(s)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3 - Pertence aos órgãos sociais da(s) entidade(s) devedora(s) dos rendimentos ?  3 - Do you belong to the board of directors or to the supervisory board of the debtor(s) of the income? <span style="float: right;">Sim Yes <input type="checkbox"/> Não No <input type="checkbox"/></span></p> <p>Em caso afirmativo especifique  If yes, please specify _____</p> <p>_____</p>	
<p><b>B - A PREENCHER SOMENTE POR PESSOAS SINGULARES</b>  <b>B - TO BE FILLED IN ONLY BY INDIVIDUALS</b></p> <p>1 - No(s) ano(s) civil(is) em que os rendimentos vão ser pagos ou colocados à sua disposição, vai residir em Portugal ?  1 - Will you stay in Portugal during the calendar year(s) in which the income will be paid or put at your disposal? <span style="float: right;">Sim Yes <input type="checkbox"/> Não No <input type="checkbox"/></span></p> <p>Em caso afirmativo, indique a estimativa do número de dias de permanência  If yes, please indicate the estimated number of days of your stay <span style="float: right;">_____</span></p> <p>2 - Dispõe de habitação permanente em Portugal ?  2 - Do you have a permanent home in Portugal? <span style="float: right;">Sim Yes <input type="checkbox"/> Não No <input type="checkbox"/></span></p> <p>Em caso afirmativo, indique o endereço  If yes, please indicate the address _____</p> <p>3 - Indique a sua data de nascimento (AAAA/MM/DD) _____ e a nacionalidade _____  3 - Please indicate your date of birth (YYYY/MM/DD) _____ and your nationality _____</p>	
<b>V</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO INTERMEDIÁRIO FINANCEIRO NÃO RESIDENTE EM PORTUGAL</b> <b>IDENTIFICATION OF THE FINANCIAL INTERMEDIARY NON RESIDENT IN PORTUGAL</b>
<p>NOME/DENOMINAÇÃO SOCIAL  NAME/BUSINESS NAME  _____</p> <p>DOMÍLIO FISCAL  TAX RESIDENCE  _____</p> <p>CÓDIGO POSTAL  POSTCODE  _____</p> <p>LOCALIDADE  CITY  _____</p> <p>NIF no país de residência  TIN in the country of residence  _____</p> <p>PAÍS  COUNTRY  _____</p>	
<b>VI</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE RESIDENTE EM PORTUGAL QUE SE ENCONTRA OBRIGADA A EFETUAR A RETENÇÃO NA FONTE</b> <b>IDENTIFICATION OF THE ENTITY RESIDENT IN PORTUGAL OBLIGED TO WITHHOLD TAX</b>
<p>NOME/DENOMINAÇÃO SOCIAL  NAME/BUSINESS NAME  _____</p> <p>Número de Identificação Fiscal (NIF)  Tax Identification Number (TIN)  _____</p>	
<b>VII</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL DO BENEFICIÁRIO EFETIVO DOS RENDIMENTOS</b> <b>IDENTIFICATION OF THE BENEFICIAL OWNER'S LEGAL REPRESENTATIVE</b>
<p>NOME/DENOMINAÇÃO SOCIAL  NAME/BUSINESS NAME  _____</p> <p>Número de Identificação Fiscal (NIF)  Tax Identification Number (TIN)  _____</p>	
<b>VIII</b>	<b>DECLARAÇÃO DO BENEFICIÁRIO EFETIVO DOS RENDIMENTOS OU DO SEU REPRESENTANTE LEGAL</b> <b>STATEMENT BY THE BENEFICIAL OWNER OR BY THE LEGAL REPRESENTATIVE</b>
<p>Declaro que sou (a entidade identificada no Quadro I é) o beneficiário efetivo dos rendimentos mencionados no presente formulário e que estão corretos todos os elementos nele indicados. Mais declaro que estes rendimentos não estão efetivamente conexos com qualquer estabelecimento estável ou instalação fixa localizados em Portugal.  I state that I am (the entity identified in Box I is) the beneficial owner of the income mentioned in this form and that the information included here-in is accurate. I further declare that this income is not effectively connected with any permanent establishment or fixed base situated in Portugal.</p> <p>Local _____ Data (AAAA/MM/DD) _____  City _____ Date (YYYY/MM/DD) _____</p> <p>Assinatura: _____  Signature: _____</p> <p>Signatário Autorizado: _____ Função: _____  Name _____ Title/Position: _____  Name _____</p>	

## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

### OBSERVAÇÕES PRÉVIAS

O presente formulário destina-se a solicitar a **dispensa total ou parcial de retenção na fonte** do imposto português, quando o beneficiário do rendimento seja residente em país com o qual Portugal tenha celebrado Convenção para Evitar a Dupla Tributação.

Deve ser preenchido, em triplicado, pelo beneficiário efetivo dos rendimentos obtidos em território português (ou pelo seu representante legal em Portugal) destinando-se cada um dos exemplares, depois de certificados pela autoridade fiscal competente do Estado da residência do beneficiário efetivo dos rendimentos, à entidade indicada na parte inferior direita das páginas que o compõem. **O formulário é válido pelo prazo máximo de um ano.** O beneficiário dos rendimentos deverá informar imediatamente a entidade devedora ou pagadora caso se verifiquem alterações nos pressupostos de que depende a dispensa total ou parcial de retenção na fonte. No caso de dividendos de ações e juros de valores mobiliários representativos de dívida, o formulário deverá ser entregue ao intermediário financeiro junto do qual o beneficiário efetivo tem a conta de valores mobiliários que, por sua vez, o reencaminhará para a entidade residente em Portugal obrigada a efetuar a retenção na fonte.

Qualquer que seja a natureza dos rendimentos indicados no quadro II a entrega do formulário junto da entidade portuguesa obrigada a efetuar a retenção na fonte deverá verificar-se até ao termo do prazo estabelecido para a entrega do respetivo imposto. Essa entidade conservará o exemplar que lhe foi remetido, devendo apresentá-lo apenas quando solicitado e no prazo que for fixado.

O pedido de dispensa de retenção na fonte só se considera entregue quando o formulário estiver integral e corretamente preenchido. Este formulário pode ser obtido junto das autoridades fiscais competentes dos Estados com os quais Portugal celebrou Convenção para Evitar Dupla Tributação, e ainda via Internet, na página [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt), devendo, neste último caso, a quarta página ser impressa em triplicado no verso das três primeiras.

#### QUADRO I

Destina-se à identificação do beneficiário efetivo dos rendimentos. O nome/denominação social, bem como a morada, devem estar completos e, quando preenchidos manualmente, devem ser inscritos com letra maiúscula. O primeiro Número de Identificação Fiscal (NIF) a inscrever corresponde ao do país de residência do beneficiário dos rendimentos. Deverá ainda ser preenchido o NIF português que, caso não exista, será obrigatoriamente requerido pela entidade obrigada a efetuar a retenção na fonte de imposto. A indicação do endereço de correio eletrónico (e-mail) é facultativa.

#### QUADRO II

Neste quadro, destinado à identificação dos rendimentos, deve assinalar-se a natureza dos rendimentos que vão ser obtidos em Portugal de acordo com as definições e/ou âmbito de aplicação dos artigos da Convenção Para Evitar a Dupla Tributação aplicável. Em particular, o campo 8 (prestações de serviços) deve ser assinalado relativamente aos casos que caíam no âmbito do artº 7º da Convenção, isto é, quando se trate de rendimentos de prestações de serviços a incluir no lucro das empresas. No campo 1.1, o código ISIN é de preenchimento obrigatório, quando exista, dispensando a indicação da entidade emitente. Deverá ser entregue um único formulário a cada entidade residente em Portugal obrigada a efetuar a retenção na fonte de imposto sobre rendimentos obtidos em território português. No caso de as linhas serem insuficientes, deverão ser utilizados os formulários que forem necessários.

#### QUADRO III

Este quadro é reservado à certificação pelas autoridades fiscais competentes do Estado da residência do beneficiário dos rendimentos.

#### QUADRO IV

Responder SIM ou NÃO às questões colocadas, especificando quando aplicável.

#### QUADRO V

Este quadro só deve ser preenchido nos casos em que o beneficiário detém ações ou valores mobiliários representativos de dívida em conta aberta junto de um intermediário financeiro não residente em Portugal. Como se referiu em "observações prévias", será esta entidade que reencaminhará o formulário, depois de devidamente preenchido e certificado, para a entidade residente em Portugal obrigada a efetuar a retenção na fonte.

#### QUADRO VI

Quadro destinado à identificação da entidade residente em Portugal que se encontra obrigada a efetuar a retenção na fonte do imposto.

#### QUADRO VII

Destina-se à identificação do representante legal do beneficiário dos rendimentos, a identificar obrigatoriamente apenas nos casos em que este pretenda que seja o seu representante legal a solicitar a dispensa total ou parcial da retenção na fonte do imposto devido em Portugal.

#### QUADRO VIII

A declaração constante deste quadro deve ser assinada pelo beneficiário efetivo, ou pelo seu representante legal em Portugal.